

Propuesta de evaluación del desempeño por competencias para el personal administrativo de la empresa Gustavo Calle Henao y Cía Ltda.

CLAUDIA PATRICIA CARDONA CASTAÑO COD: 0249239

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PALMIRA
2010**

Propuesta de evaluación del desempeño por competencias para el personal administrativo de la empresa Gustavo Calle Henao y Cía. Ltda.

CLAUDIA PATRICIA CARDONA CASTAÑO COD: 0249239

**ASESOR
RUBEN DARIO CASTILLO SERNA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Administrador de Empresas.**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PALMIRA
2010**

NOTA DE ACEPTACION

El presente trabajo de grado fue aprobado por el director de la sede regional Palmira de la Universidad del Valle, el director de la tesis, así como por los jurados en cumplimiento de los requisitos exigidos por esta institución para optar a l título de Administración de Empresas.

Asesor de trabajo de Grado
Rubén Darío Castillo Serna

Jurado

Coordinadora de la Carrera
María Fernanda Ayala

Dr. Robby Nelson Díaz
Director Universidad del Valle
Sede Palmira, Valle

La Universidad del Valle, aclara que los contenidos, interpretaciones y conclusiones del presente trabajo, son responsabilidad total de la estudiante tesista. La Universidad vela por el cumplimiento metodológico y valores éticos profesionales.

DEDICATORIA

A mi madre María Elena Castaño porque ha sido la base fundamental para llevar a cabo mi carrera, a mi padre Jairo Cardona por su apoyo, a mi hermano Juan Pablo Cardona Castaño por ser un ejemplo a seguir, a mi hermano Ángel Esteban Cardona Castaño por su acompañamiento y en especial a mi hijo Kevin Andrés Villaci porque es la razón que me motiva a esforzarme cada día más para lograr mis metas.

AGRADECIMIENTOS

Por su contribución durante la carrera, hoy doy mis más sinceros agradecimientos:

A mi esposo Gustavo Enrique Zapata por ser la guía en el camino y por brindarme apoyo incondicional para alcanzar este logro.

A todos mis compañeros que estuvieron conmigo durante la carrera los cuales me dejaron diferentes enseñanzas.

Al director de Tesis Rubén Darío Castillo Serna quien me guió con sus conocimientos permitiendo la culminación de esta propuesta.

Al asesor Víctor Hugo Leal por brindarnos su asesoría al inicio de esta propuesta.

A todas las personas que hacen parte de la comunidad de la Universidad del Valle sede Palmira porque hacen que cada día conviertan a esta universidad en la mejor para los mejores.

A todo el personal de Gustavo Calle Henao y Cía. Ltda. Por permitirme toda la información que fue necesaria para llevar a cabo esta propuesta.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	6
1. TITULO	7
2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	8
2.1. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	8
2.2. JUSTIFICACION TEORICA	8
2.3. JUSTIFICACION METODOLOGICA	9
2.4. JUSTIFICACION PRÁCTICA	9
2.5. JUSTIFICACION INSTITUCIONAL	10
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
3.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	13
3.3. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	13
4. OBJETIVOS DE LA ASESORIA	14
4.1. OBJETIVO GENERAL	14
4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	14
5. MARCO DE REFERENCIA	15
5.1. MARCO TEORICO	15
5.1.1. Competencias Laborales	15
5.1.1.1. Reseña Histórica de las competencias Laborales	15
5.1.1.2. Definición del Concepto de Competencia	16
5.1.1.3. Definición del concepto de Competencia Laboral	17

5.1.1.4.	Clasificación de las Competencias Laborales	20
5.1.1.5.	Competencias Laborales Especificas	23
5.1.2.	Evaluación del Desempeño	24
5.1.2.1.	Reseña Histórica de la Evaluación del Desempeño	24
5.1.2.2.	Definición de Evaluación de desempeño	24
5.1.2.3.	Objetivos de la Evaluación del Desempeño	25
5.1.2.4.	Beneficios de la evaluación del Desempeño	26
5.1.2.5.	Métodos Tradicionales de Evaluación de Desempeño.	29
5.1.2.6	Indicadores de Gestión	31
5.2.	MARCO CONTEXTUAL	32
5.2.1.	Reseña Histórica de la Empresa Gustavo Calle Henao y Cía.	32
5.2.2.	Actualidad de la Empresa	34
5.3.	MARCO CONCEPTUAL	34
6.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	36
6.1.	TIPO DE INVESTIGACION	36
6.1.1.	Descriptivo	36
6.1.2.	Exploratorio	36
6.2.	METODOS DE INVESTIGACION	36
6.3.	FUENTES DE RECOLECCION DE LA INFORMACION	36
6.3.1.	Fuentes Primarias	36
6.3.2.	Fuentes Secundarias	36
7.	POBLACION	37
7.1.	IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES DE LA POBLACION DE GUSTAVO CALLE HENAO Y CIA.	37
8.	EVALUACION ACTUAL DE DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS DE GUSTAVO CALLE HENAO Y CIA LTDA.	64

8.1. PROCEDIMIENTOS ACTUALES DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	64
9. FORMULACION DE LA MISION	65
9.1. GERENTE	65
9.2. JEFE DE VENTAS	65
9.3. VENDEDOR	65
9.4. JEFE DE OPERACIONES	65
9.5. SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE	65
9.6. AUXILIAR ADMINISTRATIVO	65
9.7. AUXILIAR DE COMPRAS	65
9.8. INGENIERA DE CALIDAD	65
9.9. JEFE DE RECURSOS HUMANOS	66
9.10. COORDINADOR DE LÁMINAS	66
9.11. COORDINADOR DE BONDEO	66
9.12. MAQUINISTA DE PLANTA QUIMICA	66
9.13. MAQUINISTA DE LÁMINAS	66
9.14. MAQUINISTA DE BONDEO	66
9.15. DESPACHADOR	66
9.16. OPERARIO	66
10. IDENTIFICACION DE ACTITUDES Y HABILIDADES DEL PERSONAL DE GUSTAVO CALLE HENAO Y CIA LTDA.	67
10.1 GERENTE	67
10.2. JEFE DE VENTAS	67
10.3. VENDEDOR	68
10.4. JEFE DE OPERACIONES	68
10.5. SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE	68

10.6. AUXILIAR ADMINISTRATIVA	69
10.7. AUXILIAR DE COMPRAS	69
10.8. INGENIERO(A) DE CALIDAD	69
10.9. JEFE DE RECURSOS HUMANOS	70
10.10. COORDINADOR DE LÁMINAS	70
10.11. COORDINADOR DE BONDEO	71
10.12. MAQUINISTA DE PLANTA QUIMICA	71
10.13. MAQUINISTA DE LÁMINAS	71
10.14. MAQUINISTA DE BONDEO	72
10.15. DESPACHADOR	72
10.16. OPERARIO	72
11. IDENTIFICACION Y DEFINICION DE COMPETENCIAS	73
11.1. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	73
11.2. COMPETENCIAS FUNCIONALES	73
11.3. COMPETENCIAS GENERICAS	73
12. MAPA DE COMPETENCIAS LABORALES	74
13. INSTRUMENTO DE EVALUACION	75
14. RECOMENDACIONES	76
15. CONCLUSIONES	78
16. BIBLIOGRAFIA	79
17. ANEXOS	80

LISTADO DE ANEXOS

	Pág.
Anexo No. 1 Organigrama Gustavo Calle Henao y Cía. Ltda.	34
Anexo No. 2 Mapa de Competencias Gustavo Calle Henao y Cía. Ltda.	73
Anexo No. 3 Perfil de Competencias	74
Anexo No. 4 Formato de Evaluación del Desempeño	75

INTRODUCCIÓN

Últimamente se ha venido reconociendo por propios y extraños que los colaboradores son la fuerza que impulsa a las empresas a su desarrollo y crecimiento, y que por lo tanto para lograr el mejoramiento continuo de las mismas es necesario que ellos se sientan a gusto en la realización de sus labores, y sobre todo, en el medio ambiente que los rodea dentro y fuera de la empresa.

Teniendo en cuenta, tal y como se acaba de sugerir en el párrafo anterior, que el éxito de una organización depende en gran medida de su talento humano; se considera que uno de los medios para contar con empleados capacitados y comprometidos con su trabajo es el desarrollo de un programa formal de evaluación del desempeño por competencias del personal administrativo con objetivos establecidos clara y confiablemente, adecuados desde el punto de vista estratégico y libre de deficiencias o contaminación de criterios, para determinar así las contribuciones de cada persona a la organización y poder crear planes de mejoramiento y desarrollo que ayuden a elevar el nivel de desempeño de los colaboradores y por tanto el de competitividad de la empresa.

Por esta razón la presente propuesta investigativa muestra un modelo para la realización de la evaluación de desempeño basado en competencias, el cual se sugerirá para ser implementado al interior de la empresa Gustavo Calle H. y Cía., y con el cual se podría llegar a conocer las competencias laborales y personales de los trabajadores del área administrativa, al igual que identificar cuáles serían necesarias desarrollar para lograr un mejoramiento continuo del desempeño de éstos.

Adicionalmente, con esta propuesta se logrará que la autora pueda aplicar la teoría aprendida, contrastando diferentes conceptos de la Administración con la realidad que viven las Compañías, para este caso específico, la empresa Gustavo Calle Henao y Cía. Ltda. En todas las áreas de la compañía.

1. TITULO

Propuesta de evaluación del desempeño por competencias para el personal administrativo de la empresa Gustavo Calle Henao y Cía. Ltda.

2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

2.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación respecto al desempeño de los colaboradores, permite al departamento de personal identificar a los empleados que cumplen o no y que incluso exceden lo esperado. Así mismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación por cuanto con ella se puede determinar, en parte, si el personal reclutado y seleccionado fue el idóneo, o si el procedimiento de orientación se hizo o no correctamente. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más, de las cuales también se encarga el área de personal, dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el desempeño del colaborador.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre talento humano. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. Para poder así medir si el colaborador ha cumplido o no con los estándares de la organización, esto con el fin de mejorar la productividad y el desempeño del colaborador, También se debe tener en cuenta las necesidades de los colaboradores respecto al desarrollo de sus competencias y hacer énfasis sobre las mismas. Se debe realizar una autoevaluación donde los colaboradores identifiquen claramente cuáles son las expectativas al logro de los objetivos de acuerdo a las competencias trazadas por los directivos.

2.2 JUSTIFICACION TEORICA

La asesoría propuesta busca la aplicación de un Modelo basado en las teorías de algunos autores que con su enfoque humanístico logran enfatizarse en las personas o trabajadores de la empresa y dejar a un lado la estructura organizacional.

Para ellos las teorías de las relaciones humanas serian las primeras en darle un comienzo a este enfoque y estas se originarían por la necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica. Por eso propones que para la aplicación de estas teorías se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Tratar a la organización como grupos de personas.
- Hacer énfasis en las personas.
- Se inspira en sistemas de Psicología.
- Delegación plena de la autoridad.
- Autonomía del trabajador.
- Confianza y apertura.
- Énfasis en las relaciones humanas.
- Confianza en las personas.
- Dinámica grupal interpersonal.

2.3 JUSTIFICACION METODOLOGICA

La presente investigación es un estudio exploratorio, en su fase inicial, en el cual se tendrán en cuenta los trabajos realizados por otros investigadores, la información que poseen los trabajadores del área administrativa de la Compañía Gustavo Calle H. que por su relato nos pueden ayudar a reunir y sintetizar sus experiencias.

Además se trata de un estudio descriptivo-cualitativo en la fase de medición, con el cual se pretende delimitar los hechos que conforman el problema de investigación, identificando las características, actividades, conductas de las personas que se encuentran en el universo de la investigación.

METODOS

Para poder llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de la propuesta investigativa, se acudirá al empleo de técnicas de recolección de información tanto primaria, secundarias, como la observación, la entrevista, las referencias bibliográficas y un cuestionario que permita medir el proceso actual de evaluación del desempeño empleado por la empresa en mención.

La metodología permitirá identificar elementos y diseñar herramientas que permitan a la gerencia de la empresa tomar decisiones que apunten a un mejoramiento continuo en cada uno de los cargos que se evaluarán para lograr un desempeño óptimo dentro de la organización.

2.4 JUSTIFICACION PRÁCTICA

Llevar a cabo la presente propuesta investigativa, permitirá poner en práctica todos aquellos conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera y confrontarlos con la realidad empresarial actual. Identificar la forma de cómo determinar y medir las competencias laborales de los colaboradores es desarrollar una experiencia valiosa que se podría constituir en el primer producto de la carrera que se puede anunciar en el currículo vitae a la hora de buscar trabajo en el sector.

Para la empresa tendría repercusiones invaluableles pues permitiría que la misma mejora el desempeño y la productividad de su colaboradores y tener claridad de qué tipo de competencias y habilidades debe tener en cuenta a la hora de planificar su programa de desarrollo organizacional.

2.5 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

De acuerdo a las evidencias encontradas en la rotación del personal de la Compañía Gustavo Calle Henao, se ha detectado la necesidad de mejorar el sistema de evaluación de desempeño que tienen actualmente para poder tener al personal idóneo en los cargos de la empresa.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Compañía Gustavo Calle Henao, es una empresa que actualmente cuenta con un departamento de gestión humana, el cual a pesar de tener unas políticas de administración del talento humano, no aplica algunas de ellas o no cuenta con las necesarias como para que los procesos sean óptimos. Es así como para el caso específico del procedimiento de la evaluación del desempeño, éste se lleva a cabo con el único propósito de medir si el colaborador ha cumplido o no con los estándares preestablecidos por la organización. Lo anterior, acorde con lo planteado por los diferentes autores de la gestión del talento humano, no es el único objetivo de dicho procedimiento; se está dejando de lado algo fundamental como es mejorar la productividad y el desempeño del colaborador, a partir no solamente de la evaluación de sus debilidades, sino también a partir del reconocimiento de sus fortalezas, y de un compromiso mutuo en el que la organización ofrece el respaldo y apoyo para potencializar las competencias actuales del colaborador y desarrollar nuevas para afrontar los cambios futuros del entorno interno y externo, y el colaborador se compromete a dar su mejor esfuerzo para mejorar y poder cumplir.

Esta forma de proceder respecto al procedimiento de la evaluación del desempeño, no contribuye idóneamente con el proceso de desarrollo organizacional pues no se logra establecer con claridad las necesidades de los colaboradores respecto al desarrollo de sus competencias. Un reflejo de ello podría ser la alta rotación del personal identificada para esta empresa, e incluso de quienes son los encargados de realizar la evaluación del desempeño, con ausencias prolongadas en su sustitución pues el proceso de admisión resulta ser demorado y reactivo. Por lo anterior la evaluación del desempeño suele suspenderse por largos períodos y la toma de decisiones se afecta por la inestabilidad de la rotación misma, y por la cantidad de cambios abruptos para el personal, los cuales no logran ser asimilados de manera ágil.

Por tanto, pese a que como ya se había mencionado anteriormente, la organización sí cuenta con un modelo de evaluación del desempeño, al mismo le faltan algunos cambios o ajustes que permitan optimizarlo, teniendo unos indicadores claros y definidos para que el mismo se constituya en una herramienta valiosa, como debe ser, a la hora de identificar las diferentes competencias requeridas por el personal que les permita afrontar el cambio exitosamente. Igualmente hay que afirmar que en la organización cuentan con un manual de funciones y de procedimientos para facilitar el correcto y buen desempeño de los cargos; sin embargo éste se descuida por no tener una persona encargada de realizar un adecuado seguimiento.

No contar con un modelo de evaluación del desempeño por competencias óptimo, conlleva a que los colaboradores no logren identificar claramente cuáles son las

expectativas que frente a su logro tienen sus directivos, por tanto tampoco podrán tener la suficiente claridad acerca de lo que se espera de ellos en términos de productividad. Es fundamental que los colaboradores de una organización tengan claridad sobre los diferentes estándares que deben cumplir para así poder autoevaluarse y a la vez ser evaluados. Para los directivos es muy importante dado que permite que la evaluación sea objetiva y cuente con unos indicadores de desempeño claros a la hora de evaluar al colaborador e igualmente permite ofrecer la ayuda y el respaldo necesarios para que éste se pueda desempeñar óptimamente y con mayor productividad en el cumplimiento de dichos estándares. Finalmente lo anterior permitirá, que a la hora de asignar tareas o responsabilidades, éstas estén acorde con las posibilidades de desempeño exitoso del colaborador, es decir; tareas o responsabilidades acorde con las competencias requeridas para las exigencias de las mismas.

Es por tanto de vital importancia concientizar a la alta dirección de la empresa acerca de la importancia de contar con una evaluación del desempeño por competencias con indicadores y parámetros (criterios de medición) que permitan cuantificar no solamente los logros de los colaboradores, sino también las falencias del sistema, e incluso las del direccionamiento, para que de esta manera los colaboradores se sientan respaldados y apoyados por la organización frente a sus posibilidades de mejoramiento constante. La razón de ser de las evaluaciones del desempeño es el incremento de la productividad de los colaboradores, y por tanto, es un compromiso tanto de la empresa como del directivo y el empleado lograrlo. Una de las responsabilidades importantes de un buen jefe es justamente proporcionar las herramientas necesarias y suficientes para que el colaborador pueda desarrollar al máximo sus potencialidades en el desarrollo de sus actividades en el trabajo.

De acuerdo a lo anterior podemos citar ciertas ventajas, y aunque existen algunas desventajas, son más las primeras que las segundas. Entre las ventajas está: Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación, ayuda a determinar quiénes merecen recibir aumentos, se toman decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto, se detectan necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado, permite la planeación y desarrollo de la carrera profesional y guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Además cuando se detecta un desempeño insuficiente se pueden corregir errores en la información sobre el análisis del cargo, los planes de talento humano, o sobre cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal, e indicar errores en la concepción del cargo. Por otro lado, al saberse que el desempeño puede verse influido por factores externos a la organización como son: la familia, la salud, las finanzas, etc., se puede identificar, en la

evaluación del desempeño, si estas variables pueden estar afectando y así tomar las medidas del caso.

Sin embargo, tal y como ya se mencionó en un párrafo anterior, se conocen algunas desventajas como se enuncian a continuación: No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado, podría estar sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación, cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera, se tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones, requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores y se tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

Por todo lo planteado anteriormente, y teniendo en cuenta que este tema es bastante importante para cualquier empresa y sus colaboradores, se visualiza la necesidad de ajustar el actual modelo de evaluación del desempeño en uno por competencias para el área administrativa de la organización, pues por medio de ésta se obtendrá una mayor productividad y un mayor compromiso con la misma. Lo anterior se formula a partir de la pregunta planteada a continuación en la formulación del problema de investigación.

3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

Con base en lo descrito anteriormente en el planteamiento del problema, se ha decidido plantear la siguiente pregunta de investigación:

¿Son los procedimientos actuales de la evaluación del desempeño en la empresa Gustavo Calle y Cía. para el personal administrativo, idóneos y necesarios para la implementación de un modelo de evaluación por competencias?

3.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

Para poder dar cumplimiento y respuesta a la pregunta de investigación, es necesario plantear una serie de preguntas que subyacen a ella, y que al responderlas se la estará resolviendo. Se enuncia a continuación:

¿Cuenta actualmente la empresa Gustavo Calle y Cía., con procedimientos para la evaluación del desempeño de su personal administrativo?

¿Cuáles son los procedimientos actuales de evaluación del desempeño para su personal administrativo empleados en la empresa Gustavo Calle y Cía.?

¿Cuál es la brecha existente entre los procedimientos actuales de evaluación del desempeño de la empresa Gustavo Calle y Cía. para el personal administrativo, y los requeridos para la implementación de un modelo de evaluación por competencias?

4. OBJETIVOS DE LA ASESORIA

4.1 OBJETIVO GENERAL

- Determinar si los procedimientos actuales de la evaluación del desempeño en la empresa Gustavo Calle y Cía., son los idóneos y necesarios para la implementación de un modelo de desempeño por competencias para su personal.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar si la empresa Gustavo Calle y Cía. cuenta actualmente con procedimientos de evaluación del desempeño para su personal.
- Identificar cuáles son los procedimientos actuales de evaluación del desempeño empleados en la empresa Gustavo Calle y Cía.
- Proponer un nuevo modelo de evaluación que permita medir el sostenimiento y mejora del desempeño laboral, adaptado a las necesidades del siglo XXI.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEORICO

Se considera fundamental para el desarrollo del presente marco teórico empezar haciendo un primer acercamiento a la definición de algunos conceptos fundamentales para la presente propuesta investigativa tales como: competencias y evaluación del desempeño.

5.1.1 COMPETENCIAS LABORALES

Es importante, a manera de introducción sobre el tema de las competencias, hacer un breve recuento histórico sobre las mismas.

5.1.1.1 Reseña Histórica de las Competencias Laborales: Inicialmente es importante precisar que hay una infinidad de planteamientos, enfoques y definiciones que se dan en torno a este concepto. Se considera que uno de los pioneros en los trabajos al respecto fue ¹David McClelland (1970–1973) quien se interesó por los requerimientos del desempeño y el concepto de competencia laboral, planteando que el éxito en el trabajo involucra conocimientos (saber), aptitudes (saber hacer) y actitudes (saber ser).

El uso de las competencias laborales se generalizó rápidamente en los países europeos y se difundió a partir de su enfoque original de Inglaterra (1980), país que consolida el modelo en el sector privado en el intento inicial de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación para prepararse a la competencia próxima de la globalización. Dados los resultados que logran los sectores experimentales, se introduce como herramienta para el logro de la eficiencia pública en la administración. Después se proyecta en Francia, fundamentada en los paradigmas participativos de la corriente constructivista de Bertrand Schwartz, y en América aparece con un enfoque comportamental definido para Estados Unidos por Mc Clelland y la Universidad de Harvard. Canadá se aproxima al modelo funcionalista inglés.

El concepto de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general.

La competencia laboral es una pieza central de un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo y la sociedad con la educación, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad.

¹ www.gestiopolis.com

En Colombia el SENA ha promovido el enfoque de competencias laborales, el cual empieza a ser adoptado de forma amplia por los empresarios para la gestión de su talento humano. Dadas las ventajas del enfoque en relación con su fuerte vínculo con el sector productivo, la generación de referentes comunes para la formación y evaluación de las personas, actualmente las instituciones de educación media están volcando su atención sobre las competencias para definir la formación laboral que ofrecen a sus estudiantes.

Al mismo tiempo, las organizaciones empresariales están incluyendo dentro de sus políticas institucionales el desarrollo de sus procesos de gestión humana – selección, formación, evaluación, plan de carrera, promoción – con base en competencias laborales tanto generales como específicas.

Algunos estudiosos de la psicología interpretaron las competencias como equivalente de “rasgos”, término que jamás abarca el alcance pretendido por las competencias. Otros atribuyen su origen a McClelland, quien durante la década de 1970 proyectó investigaciones motivacionales relacionadas con el estudio de carencias en rendimientos laborales bajos, pero en este caso la orientación de corte clínico, distorsiona el sentido del concepto integrado de competencias laborales y ocupacionales.

5.1.1.2 Definición del Concepto de Competencia: David McClelland, conjuntamente con ²Richard Boyatzis definieron el término de la siguiente manera: “Características de fondo de un individuo que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto – Motivos, características de personalidad, habilidades, aspectos de auto imagen y de su rol social, o un conjunto de conocimientos que un individuo está usando”.

Otro investigador como ³Leonard Mertens afirma que las competencias son “Todos aquellos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades - aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”.

En cuanto a la concepción de competencia desde las Normas ISO, en especial la Norma ISO 9001 versión 2000, se tiene que las competencias son: “Las habilidades demostradas para aplicar conocimientos y aptitudes”. Posteriormente esta misma Norma afirma que se trata de “Las Habilidades y capacidades para

² Boyatzis, R.E. (1982): *The Competent Manager*, Ed. John Wiley & Sons, New York.

³ Mertens, L (1996): *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*, Ed. Cinterfor, Colombia.

hacer, para cumplir con una tarea, etc. Dicha capacidad calificada como de forma adecuada o capaz”, y agrega que “la organización debe asegurarse de que su personal sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad”.

Posteriormente para la Norma ISO 10015:2003, la competencia laboral es considerada como la “Aplicación del conocimiento, las habilidades y los comportamientos al desempeño”.

Seguramente que se podrían citar muchísimos autores más con muchas más definiciones, igual se apreciaría, como hasta ahora, que se suele tener más o menos un criterio típico de lo que son las competencias. Ahora bien es necesario que se plantee lo concerniente a la definición de competencia laboral.

5.1.1.3 Definición del Concepto de Competencia Laboral: Existen varias definiciones; sin embargo una de las más completas señala que una competencia laboral es el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional de lo normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado en la ejecución diaria de su trabajo (Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996).

Vale la pena mencionar que las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto muestran qué se debe formar en los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral. Al respecto se plantea lo siguiente: “El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo”⁴.

⁵En cuanto al término competencia laboral empleado en el argot empresarial, es a partir de Boyatzis con la publicación de su libro *El gerente competente*, el cual alcanzó gran popularidad a fines de la década de 1980, que se empieza a mencionar. La definición de competencia laboral de Boyatzis, R. (1982), ya fue planteada anteriormente cuando se citó la de McClelland.

Por otra parte Abud, I. y otros (1999) citados en la revista Conocer, también plantean algunas definiciones al respecto: “Una competencia laboral se integra por un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades, destrezas) que se

⁴ Mertens, L. (2000). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación

Profesional. En: www.cinterfor.org.uy

⁵ Boyatzis, R.E. (1982): *The Competent Manager*, Ed. John Wiley & Sons, New York.

requieren para realizar una función productiva y, al ser verificadas en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado por el sector productivo" y agrega, "es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral. Refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad." En la anterior definición puede apreciarse que existe una relación directa entre competencia y desempeño y que es precisamente por esta razón que se habla e evaluación del desempeño con base en competencias.

En esta revista Conocer también aparece otra definición de competencia laboral que plantea que se trata de "La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. (Conocer, 1997). Nuevamente aquí aparece la relación competencia desempeño.

Una definición de competencia laboral adaptada por HERRERA, Álvaro (2001), y la cual se cita en este marco teórico por ser bastante clara, y por tanto oportuna, es la siguiente: "Capacidad demostrada por una persona para obtener un resultado esperado de ella en un proceso (desempeño exitoso), mediante la movilización de conocimientos, habilidades y actitudes, en un contexto determinado".

La POLFORM/OIT define la competencia laboral como "la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo". (Ducci, M 1997) y añade la autora " la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo".⁶

El National Council for Vocational Qualifications (NCVQ), sistema inglés tiene un enfoque marcadamente funcionalista, en él se plantea que "la competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los

⁶ Ducci, M. (1997): *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. En: *Formación basada en competencia laboral*, Cinterfor/OIT, Montevideo. webmaster@cinterfor.org.uy

conocimientos requeridos). En este sistema se han definido cinco niveles de competencias que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro. (Ducci, M 1997).

En algunos autores el concepto competencia laboral es reemplazado por el de competencia profesional. Es así como en (INEM 1998), se dice que "Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer". El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación".

Entre tanto Bunk, G. (1994), en Alemania, plantea al respecto: "Se considera que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo." ⁷

El amplio espectro de las definiciones acerca de este concepto, muestra el complejo estado en el estudio de éstas. Se conoce en la teoría que existen una serie de enfoques desde los cuales se abordan las competencias. Así, Mertens, L. (1996), identifica la existencia de tres grandes tendencias en el estudio de éstas: El análisis conductista, que no se refiere a la corriente psicológica también llamada así, sino al énfasis que se hace del papel de las características del individuo, o sea, parte del estudio de las personas que desempeñan bien su trabajo, determinando las características que posibilitan un desempeño exitoso; el enfoque funcional, que tiene un carácter evidentemente pragmático y conductista desde el punto de vista psicológico.⁸

En general, y para resumir, las competencias pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y su permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos, razones por las cuales vale la pena considerar que las personas producen desempeños

⁷ Buck Consultants (1998): *Competency-Based Performance Managment*, Washington. D.C.

⁸ Mertens, L (1996): *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*, Ed. Cinterfor, Colombia.

cualificados si saben cómo y si pueden estimar las consecuencias de los resultados de sus acciones. Con esta afirmación, se observa la integración de aspectos cognitivos y afectivos asociados al comportamiento laboral.

Autores y asesores en competencias laborales recomiendan identificar en su determinación una visión futura que aparte al desarrollo organizacional y sea simultáneamente amplia, de manera que facilite la flexibilidad que la empresa requiere para implantar ajustes o cambios necesarios diferenciando competencias de cambio y competencias promotoras de cambio.

Para finalizar hay que agregar que las competencias laborales integran elementos característicos del ser humano, tales como: Conocimientos, Habilidades y destrezas, Autoconcepto, Rasgos y temperamento y Motivos y necesidades. De acuerdo con estos elementos se definen entonces una serie de clasificaciones de las competencias laborales, tal y como se plantean a continuación.

5.1.1.4. Clasificación de las Competencias Laborales: De acuerdo con algunos autores, las competencias laborales se pueden clasificar de la siguiente manera:

Competencias Básicas

Se pueden considerar como competencias básicas aquellas que son aplicadas en cualquier trabajo; también se les llama como competencias de empleabilidad. La literatura internacional sobre competencias básicas hace referencia a tres grupos fundamentales de habilidades que las constituyen: 1) **Las básicas** (Capacidad lectora; capacidad de escritura, aritmética y matemáticas y capacidad para hablar y escuchar); 2) **Las de Desarrollo del Pensamiento** (Pensamiento creativo, solución de problemas, toma de decisiones, asimilación y comprensión y capacidad de aprender a aprender y razonar (organizar conceptos) y 3) **Cualidades Personales** (Autorresponsabilidad, autoestima, sociabilidad, autodirección e integridad).

Las preocupaciones por elevar la competitividad nacional ha despertado el interés internacional por su identificación y su evaluación, en consideración a su incidencia en la gestión y los logros laborales en toda la organización. A fines de la década de 1990 las competencias básicas se constituyeron en indicadores del desarrollo humano de cada país.

Competencias Genéricas

Se considera como competencias genéricas aquellas que son propias de un determinado ámbito, sector o nivel. Igualmente son consideradas como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, entidad, consorcio, sector o estado. Su finalidad es estar orientadas a fortalecer la identidad, considerando que nacen de las políticas y los objetivos de la organización; estas variables son el fundamento para la determinación de competencias con base en la orientación organizacional.

Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad.

Se considera además que son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la empresa; generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y son observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas. A continuación se presentan las principales⁹ características de las competencias laborales generales:

- a. Genéricas:** no están ligadas a una ocupación particular;
- b. Transversales:** son necesarias en todo tipo de empleo;
- c. Transferibles:** se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje;
- d. Generativas:** permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades y
- e. Medibles:** su adquisición y desempeño es evaluable.

Las competencias laborales generales cobran especial importancia en la actualidad en virtud de los cambios que se han dado en la organización del trabajo. Las organizaciones actualmente exigen mayor coordinación entre las personas para emprender acciones, polivalencia (posibilidad de asumir distinto tipo de funciones o puestos de trabajo), orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

Los cambios recientes en el mercado laboral reflejados en los elevados índices de desempleo e informalidad y las nuevas formas de contratación han incidido en que la capacidad para emprender actividades productivas tales como asociaciones, cooperativas, unidades de trabajo familiar o comunitario o crear empresa, sea considerada hoy en día una competencia laboral general.

También son consideradas competencias laborales generales las siguientes:

- a. Intelectuales:** Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad;

⁹ Brunner, J.J. Op. Cit.

b. Personales: Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio;

c. Interpersonales: Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo;

d. Organizacionales: Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros;

e. Tecnológicas: Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías; y

e. Empresariales o para la generación de empresa: Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

En el contexto internacional se encuentran diferentes grupos y clasificaciones de competencias genéricas, que varían por la singularidad de las empresas y de los protagonistas de la intervención. Aquí nombramos algunas de ellas presentadas por Charles Woodruffe, estas competencias se pueden aplicar de conformidad con el empleo.

Competencias Genéricas Conforme al Empleo: Son ellas:

1. Amplitud de conocimiento para estar bien informado, la cual desarrolla y mantiene canales de comunicación dentro de la organización y fuera de ella; utiliza tecnología para ganar información; es consciente de lo que debería estar pasando y del progreso que se ha conseguido hasta ahora; está al tanto de los desarrollos políticos y económicos en los ámbitos local, nacional e internacional; hace seguimiento de las actividades de la competencia.

2. Astucia para tener entendimiento claro: Tiene una vista panorámica de los asuntos; recoge información continuamente; relaciona la información que obtiene; llega al punto central del problema, identifica las líneas más productivas de investigación; analiza todas las variables que afectan un asunto, adapta su pensamiento a la luz de la nueva información; tolera y maneja ideas o información

conflictiva o ambigua; **3. Razonamiento para encontrar alternativas:** Genera opciones; evalúa las opciones teniendo en cuenta los aspectos negativos o positivos de su uso; anticipa necesidades de recursos; anticipa los efectos de las opciones en otras personas, demuestra sentido común e iniciativa.

3. Organización para trabajar productivamente: Identifica prioridades, organiza actividades antes del plazo límite; identifica y organiza los elementos y tareas; anticipa recursos necesarios, ubica los recursos para las tareas; establece los objetivos para el personal; maneja su tiempo y el de los demás.

4. Se enfoca en conseguir resultados: Propone soluciones en el marco de tiempo; crea o adapta procedimientos para asegurar resultados en los problemas; supera inconvenientes personales para asegurarse de que los problemas sean resueltos; anticipa ideas; propone retos; lucha por conseguir nuevos negocios; ubica objetos personales; reconoce lugares para enriquecimiento personal; adquiere nuevas habilidades y acepta nuevos retos.

5. Liderazgo: Transmite y expresa su habilidad a los demás, está preparado para tomar y apoyar decisiones, habilidades para calcular riesgos, aconseja a otros inexpertos.

6. Sensibilidad para identificar otros puntos de vista: Escucha los puntos de vista de otros, se adapta a otras personas; tiene en cuenta las necesidades de otros, demuestra empatía en comunicaciones orales y escritas; está consciente de las expectativas de los otros.

7. Cooperación para trabajar en equipo: Involucra a otras personas en su área y en sus ideas, mantiene informados a los demás; hace uso de servicios de apoyo disponibles; utiliza las habilidades; utiliza las habilidades de los miembros del equipo, está abierto a ideas y sugerencias.

8. Orientación a conseguir objetivos a largo plazo: Se mantiene dentro del plan, sacrifica el presente por el futuro; lucha contra el tiempo cuando las condiciones son desfavorables.

5.1.1.5 Competencias Laborales Específicas: Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el “conjunto de actividades laborales necesarias para

lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis”¹⁰. Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen.

En una gran parte de países las ocupaciones se han agrupado por afinidad de funciones, buscando con ello hacer ofertas educativas que permitan la movilidad entre varios campos ocupacionales, es decir, formar en áreas que sirvan a varias ocupaciones, logrando con ello polivalencia y movilidad ocupacional de quienes poseen dicha formación. Es difícil hacer generalizaciones sobre las competencias pero a lo largo de los años con las investigaciones se han llegado a identificar las siguientes: 1. Competencias de logro y acción; 2. Competencias de ayuda y servicio; 3. Competencias de influencia; 4. Competencias gerenciales; 5. Competencias cognitivas y 6. Competencias de eficacia y personal.

Una vez se ha descrito en este marco teórico todo lo concerniente con las competencias y las competencias laborales, se pasará a otro de los temas de gran interés para esta propuesta investigativa como lo es el de la evaluación del desempeño.

5.1.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Al igual que para el caso de las competencias, se empezará por plantear un pequeño recuento histórico del tema:

5.1.2.1 Reseña Histórica de la Evaluación del Desempeño:

En el pasado la evaluación del desempeño fue un instrumento indispensable para resolver ascensos en el sector público y aumentos de sueldo en el sector privado; todavía lo es en un gran número de organizaciones. Sin embargo, actualmente el proceso no se aplica y está suprimido «de facto» en instituciones públicas y aun mas, se escuchan voces que proponen su total abolición.

Lo dicho anteriormente basta para describir el carácter controversial del contexto en el cual los autores presentan y desenvuelven estas «reflexiones» sobre el tema. Tal tipo de contexto obliga a adoptar una posición y los autores lo hacen, sin la pretensión de liquidar la controversia.

La proposición de los autores se sitúa en el ámbito de la «administración estratégica», la cual, como se sabe, persigue involucrar a los actores organizacionales de todos los niveles y no sólo a la «cúspide estratégica», en la

¹⁰ SENA (2003). **Manual de evaluación y certificación con base en normas de competencia laboral**. Bogotá, SENA

responsabilidad por la materialización de objetivos de diferentes plazos y grados de complejidad. Para estimular el compromiso y para reconocer la «excelencia» de dichos logros se necesita de la evaluación del desempeño, junto a otros procesos.

En lo formal, la proposición asigna la mayor importancia a los quince principios que orientan el diseño y la selección de los instrumentos operativos que debe aportar la administración del personal para facilitar el «debido proceso» de evaluación del desempeño. Dichos principios están también disponibles para evaluar y ajustar el sistema vigente de evaluación del desempeño.

5.1.2.2 Definición de Evaluación del Desempeño.

La palabra desempeño describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica que también que la persona cumple con requisitos de su puesto, basado en los resultados que se logran. Es un medio a través del cual se puedan encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el puesto.

La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones tales como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, entre otros.

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. No obstante se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos. En la mayoría de los casos, la evaluación del personal crea una posición pasiva, sumisa y pesimista del individuo que está siendo evaluado con relación a la organización de la cual hace parte, creando un enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado acerca de la naturaleza humana.

La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario ubicar las causas y establecer perspectivas de mejoramiento de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el evaluado debe conocer los cambios planeados, por qué y cómo deberán implementarse y recibir retroalimentación adecuada, de manera que se reduzcan las discrepancias con respecto a su actuación en la organización.

5.1.2.3 Objetivos de la Evaluación del Desempeño:

La evaluación del desempeño tiene como objetivo básico mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. A su vez tiene otros muchos objetivos tal y como se plantean a continuación:

- **Mejoramiento del Desempeño:** La retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de áreas especialistas de personal, intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Ajustes de Compensación:** Las evaluaciones ayudan a los responsables de área, a determinar quienes deben recibir incrementos en los sueldos.
- **Decisiones de Colocación:** Los ascensos, las transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.
- **Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño puede indicar potencial desaprovechado, que debería desarrollarse.
- **Planeación y desarrollo de carreras:** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.
- **Deficiencias en el Proceso de Cobertura de Puestos.** Un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes del departamento de personal.
- **Inexactitudes de la Información:** Un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de puesto, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal.
- **Errores de Diseño de Puestos:** Un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen en el diagnóstico de esos errores.
- **Igualdad de Oportunidades de Empleo:** Las evaluaciones precisas que miden el desempeño relacionado con otros puestos. Para asegurar que las decisiones internas sean adecuadas.
- **Desafíos externos:** A veces, influencias externas afectan el desempeño, hay que descubrir estas para que el departamento de personal proporcione ayuda.
- Permite condiciones de medición del potencial humano para determinar su empleo.
- Permite el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- Da oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

Como puede apreciarse la evaluación del desempeño tiene numerosos propósitos y todos ellos sumamente importantes, es quizá por esta razón que se hace indispensable que las organizaciones comprendan la necesidad de hacerlo y que

lo implementen en ellas. Pero no solamente su importancia radica en los diferentes propósitos, sino que también representa muchos beneficios, los cuales se describen a continuación:

5.1.2.4 Beneficios de la Evaluación del Desempeño. Cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general los principales beneficiarios son el gerente, el subordinado y la organización.

Beneficios para el Gerente: Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, y sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad; proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados; y comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el Subordinado: Conocer los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados; saber cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe; saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.); y autoevaluar y autocriticar su auto desarrollo y autocontrol.

Beneficios para la organización: Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado; puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos; puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Una vez se han descrito tanto los propósitos como los beneficios de la evaluación del desempeño, se hace necesario establecer la responsabilidad en cuanto a quién le corresponde evaluar.

Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño: La responsabilidad del proceso de evaluación del desempeño es atribuida a diferentes unidades orgánicas de una empresa, de acuerdo con las políticas de personal desarrolladas:

De tal manera en algunas organizaciones existe una centralización de la responsabilidad por la evaluación del desempeño; en tal caso, es atribuida a la función de personal, por que los jefes directos no poseen el conocimiento

especializado para poder proyectar y desarrollar un plan sistemático de evaluación. Siendo el departamento de personal el que proyecta, aplica y, posteriormente, hace el seguimiento y controla el programa, mientras que cada jefe de área aplica y desarrolla el plan en su área de acción.

En otras organizaciones, esta responsabilidad es atribuida a una comisión de evaluación del desempeño, en la que participen evaluadores de diversas funciones operacionales de la empresa. Una comisión especializada designada para este fin y constituida por individuos, pertenecientes a diversos departamentos. La evaluación en este caso es colectiva, y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

La comisión está formada por miembros permanentes y transitorios, los permanentes y estables participarán en toda la evaluación y su papel será mantener el equilibrio de los juicios, de atención a los patrones y de la consistencia del sistema. Entre los miembros permanentes, deberán estar un representante de la dirección superior, si es posible, el propio gerente general, quien asumirá la presidencia de la comisión; el responsable de función de personal de ser posible, el responsable del área de sistemas y procedimientos, y el de organización y métodos.

Los miembros transitorios que participan exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de traer las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su calificación. En el siguiente cuadro se muestra un ejemplo de una comisión de evaluación del desempeño.

Miembros permanentes	Miembros transitorios
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general. • Gerente de recursos humanos. • Especialista en evaluación. • Director de sistemas y procedimientos y/o director de la unidad de organización y métodos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Donde está localizado el evaluado. - Gerente de área. - Subgerente de área. - Jefes de departamento. - Supervisores.

En otros casos, la responsabilidad por la evaluación del desempeño es totalmente descentralizado, fijándose en el empleado de cada área, con algún control de parte del supervisor directo.

Este sistema de autoevaluación por parte de los empleados como un método de evaluación del desempeño, es poco común, pues solo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de un nivel cultural con capacidad para hacer una autoevaluación libre de subjetivismo y de distorsiones personales. En la autoevaluación del desempeño, el mismo empleado llena el cuestionario y,

posteriormente, lo somete a su superior y juntos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse y objetivos del desempeño que deben ser alcanzados.

A continuación se ofrece una descripción pormenorizada de cada una de las situaciones de responsabilidad:

Responsabilidad del Gerente: En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Responsabilidad del Empleado: Algunas organizaciones democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

Responsabilidad del Empleado y el Gerente: En la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño. Ahora la Administración por objetivos es democrática, participativa, involucra- dora y muy motivadora y la responsabilidad recae sobre el empleado y el gerente.

Responsabilidad del Equipo de Trabajo: El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

Responsabilidad del órgano de gestión de personal: Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso el órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Como todo proceso centralista exige reglas y normas burocráticas que coartan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

Una Vez finalizada la sustentación en este marco teórico sobre los diferentes responsables del proceso de evaluación del desempeño, se expondrá los diferentes métodos para hacerlo.

5.1.2.5 Métodos Tradicionales De Evaluación De Desempeño.

El problema de la evaluación de desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares, denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propia sistema para evaluar el desempeño de las personas.

En muchas empresas es corriente encontrar varios sistemas específicos que cambian según el nivel y las áreas de asignación de personal ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, trabajadores por meses, por horas, vendedores, etc. Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados. En el fondo, la evaluación del desempeño sólo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa. Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

- **Método de la Escala Gráfica:** Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Es el método de evaluación de desempeño más utilizado y divulgado. Aunque en apariencia es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.
- **Método de Elección Forzada:** Es un sistema de evaluación que neutraliza el efecto de halo, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método de escala gráfica y que permite obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos.
- **Método de Investigación de Campo:** Desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Este método de evaluación permite emitir un diagnóstico del desempeño del empleado y planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.
- **Métodos de Incidentes Críticos:** Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos. En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica que el supervisor inmediato observa y registra los hechos.

- **Métodos Mixtos:** Es evidente que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para determinar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis¹¹. Los más utilizados son:
 - Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
 - Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
 - Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
 - Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
 - Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.
 - Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, del cargo, etc.

La elección de estas combinaciones dependerá de las particularidades de cada empresa, como objetivos del análisis y descripción de cargos, personal disponible para esta tarea, entre otros.

El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características de acuerdo con una sola escala, se dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior. Después de anotar las tres características de cada categoría se les asigna una secuencia.

- **Métodos de Comparación por Pares:** Es un método de evaluación de desempeño que compara los empleados de dos en dos; donde se considera el desempeño del empleado bueno y el malo. La aplicación del sistema de comparación por pares sólo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.
- **Métodos de Frases Descriptivas:** En este método el evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo "+" o "S") y aquellas que demuestren el opuesto de su desempeño (signo "-" o "N").
- **Métodos de Características:** Los enfoques de características en la evaluación están diseñados para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo que consideran importantes para el puesto y la organización en general. La popularidad de los métodos de características se debe en gran medida a la facilidad con que se desarrollan. Sin embargo, si no se diseñan con cuidado con base en el análisis del puesto, las evaluaciones de

¹¹ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humano. Mc Graw Hill, 2002.

características pueden estar segadas de manera notoria, además de ser subjetivas.

- **Método de Formas Narrativas:** A diferencia de las escalas de calificación, que proporcionan una forma estructurada de evaluación, este método requiere que el evaluador escriba un ensayo donde describa lo mejor posible al empleado que se evalúa. Por lo general, se le dan indicaciones para que describa las fortalezas y debilidades del empleado y plantee recomendaciones para su desarrollo.
- **Métodos de Comportamiento:** Como se mencionó antes, uno de los inconvenientes potenciales de una evaluación del desempeño orientada hacia las características es que éstas tienden a ser vagas y subjetivas. Una manera de mejorar una escala de clasificación es teniendo descripciones de comportamiento a lo largo de la escala. Estas descripciones permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala.
- **Método de Lista de Revisión de Conductas:** Una de las técnicas de evaluación más antiguas es el método de la lista de revisión. Consiste en que el evaluador revise las afirmaciones con una lista que considera característica del desempeño o de conducta del empleado.
- **Métodos de resultados:** En lugar de observar las características de los empleados o las conductas que exhiben en el puesto, muchas organizaciones evalúan los logros de los empleados, es decir los resultados que obtiene mediante su trabajo. Este tipo de evaluaciones son más objetivas y otorgan más autoridad a los empleados.

5.1.2.6 Indicadores de Gestión:

Los promotores de la evaluación del desempeño han considerado dos factores importantes que han afectado el énfasis de la evaluación, el primero es la sustitución gradual de la organización funcional y departamentalizada por la organización por procesos alterando los sistemas de indicadores y de mediciones de las empresas; el segundo es la participación de los trabajadores en los resultados de las empresas, lo cual requiere un sistema de mediciones e indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre las empresas y sus empleados.

La evaluación de desempeño se basa cada vez más en la adopción de índices objetivos de referencia que ayuden en el proceso, tales como los Indicadores de desempeño global (de toda la empresa), los Indicadores de desempeño grupal (del equipo) y los Indicadores de desempeño individual (de la persona). Ante ello, es importante considerar a los indicadores como parte fundamental para definir los factores que se evaluarán en un proceso de evaluación del personal, ya que permiten al jefe conocer en realidad el desempeño de sus colaboradores. Las principales características de los indicadores son:

- Los indicadores tienden a ser sistémicos y se ve la empresa como un todo que conforma un conjunto homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes o pertinentes. En principio, deben derivarse de la planeación estratégica de la compañía, que determinará que medir, cómo medir y cuando medir.
- Los indicadores tienden a escogerse y seleccionarse como criterio distinto de la evaluación, bien sea para premiación, remuneración variable, participación en los resultados, ascensos, etc. Es muy difícil que un solo indicador pueda ser tan flexible y universal que sirva por igual a criterios diferentes.
- Los indicadores tienden a ser escogidos en conjunto para evitar posibles distorsiones y para no descartar otros criterios de evaluación. Existen cuatro clases principales de indicadores:
- Indicadores financieros. Relacionados con los aspectos financieros, como flujo de caja, utilidades, retorno sobre la inversión, relación costo/beneficio.
- Indicadores ligados al cliente. Entre éstos se encuentran la satisfacción del cliente – sea interno o externo-, tiempo de entrega de pedidos, competitividad en precio o calidad, franja de mercado cubierta.
- Indicadores internos. Entre éstos se hallan el tiempo de proceso, los índices de seguridad, índices de reproceso, ciclo del proceso.
- Indicadores de innovación. Aquí se cuentan el desarrollo de nuevos procesos y nuevos productos, proyectos de mejoramiento, mejoramiento continuo, calidad total, investigación y desarrollo.

5.2. MARCO CONTEXTUAL

5.2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA GUSTAVO CALLE Y CIA.

La empresa Gustavo Calle Henao y Cía. Ltda. Fue creada en el año de 1986 por el señor Gustavo Calle Henao empezando por ser una microempresa establecida para suministrar materias primas y servicios a la Industria del Calzado en especial fibras textiles para contrafuertes y punteras y prestar el servicio de pegado de telas.

Gustavo Calle H. y Cía. ha venido evolucionando pasando de ser una pequeña empresa a una organización integrada verticalmente que elabora sus telas y diseña y produce sus polímeros químicos, mediante una tecnología propia especializada que ha redundado en una mejor significativa en el nivel de calidad de sus productos.

Gcalleh está en el negocio de la conversión de telas aplicando productos químicos en procesos de recubrimiento, laminación, bondeo y termoformación. Sus productos se utilizan como materias primas en las industrias de calzado, marroquinería, tapicería automotriz y corsetería entre otros.

La compañía en permanente proceso de investigación, diseña y desarrolla nuevos productos para responder al compromiso con la innovación y la competitividad requerida por sus clientes.

La mejora continua de sus procesos y la estandarización de sus procesos y la estandarización de sus calidades es una política imperativa en Gcalleh.

En el año 2003 la empresa alcanzo la certificaron ISO 9001 versión 2000, en el diseño y manufactura de contrafuertes y punteras para calzado, producción y aplicación de recubrimientos para textiles, papel, madera y concreto, laminación y bondeado de textiles con otros materiales.

¿QUE HACEMOS?

Gustavo Calle y Cía. produce y mercadea una amplia variedad de telas de composición y construcción especiales que representan una oferta original en calidades, resistencias, texturas y colores.

Gcalleh ofrece: productos directos de fábrica con diseños personalizados atendiendo órdenes cortas con precios de textilera y entrega rápida.

La unión de telas con espumas de poliuretano , Eva y PVC, con guatas de poliéster o con otra tela mediante procesos de laminación o bondeo da como resultado una serie de materiales compuestos que aportan a diseñadores y fabricantes, nuevas formas de utilizar las telas en diferentes productos tales como: capelladas de calzado, tapicería de automóviles, copas de brasier, fajas estéticas y ortopédicas y otros muchos usos en los que el material textil puede hacer un aporte a la estructura y acabado del producto fabricado.

Gustavo Calle y Cía. suministra laminaciones y entretelados de lienzos, lonas, microfibra y cueros artificiales o materiales sintéticos; bondeos de lycras con lycras expandibles en una o dos direcciones, de franelas con guata, de lycras, lycrones y licrillas con espumas de Eva y PVC para plantillas.

Las telas recubiertas de resina para refuerzo del cuero aplicadas mediante calor y presión le proporcionan una apariencia permanente de material nuevo y le dan resistencia adicional cuando se requiere por ejemplo con napas o gamos o charoles. También dan forma, porte y firmeza estructural siendo un buen ejemplo lo que se obtiene en el proceso llamado cambiado en la fabricación de botas de cuero.

En su lugar Gustavo Calle y CIA ha desarrollado una nueva línea de contrafuertes y punteras con una base textil de soporte, en forma de una estructura de hilos de algodón colombiano de fibra larga tejidos en forma de malla, estructura combinada con la aplicación de polímeros carboxilados que forman una muy fina estructura molecular en forma de cadenas unidas en el espacio con enlaces químicos cruzados o reticulados que dan como resultado materiales de una alta cohesión interna y calidad superior, con propiedades elásticas y formas permanentes de larga duración en el uso del calzado.

En el proceso de fabricación del calzado los productos de Gcalleh permiten el moldeo del talón o la punta de manera fácil obteniendo conformaciones firmes y con el efecto ping pong clásico.

Los contrafuertes y punteras tradicionales, nacionales, e importados, elaborados con telas no tejidas, e impregnadas con el plástico poliestireno adicionado de rellenos minerales como calcio y carbonatos ya no son una solución para las

calidades exigidas por el mercado y no representan una economía real para fabricantes y usuarios.

POLITICA DE CALIDAD

GCH y Cía. es una empresa orientada al mejoramiento de sus procesos, la calidad de sus productos y la innovación permanente de sus diseños, buscando ser un proveedor confiable de sus clientes.

OBJETIVOS DE CALIDAD

1. Capacidad innovadora en el diseño.
2. Calidad de productos.
3. Mejoramiento continuo de los procesos.
4. Confiabilidad como proveedor.

5.2.2 ACTUALIDAD DE LA EMPRESA

En la actualidad la Empresa está conformada por nueve personas en el departamento administrativo: Gerencia, Jefe de Operaciones, Ingeniero Químico, Asistente de Gerencia, Contabilidad, Compras, Jefe de Ventas, Asesora Comercial, Auxiliar de Recibo y veinte personas en la planta que constas entre coordinadores de área, maquinistas y operarios. (Ver Anexo 1).

Entre algunos aspectos a realzar de la empresa presentamos a continuación factores relevantes tales como:

Misión: Gustavo Calle Henao y Cía. busca permanentemente la condición de proveedor confiable para sus clientes.

Visión: Gustavo Calle Henao y Cía. Tienen como meta de su desarrollo futuro el suministro de productos colombianos de importancia significativa como componentes en las industrias de las confecciones textiles y el calzado así como también en otras industrias que emplean materias primas textiles.

Valores: Los valores más importantes y en los que se trabajó continuamente para mejorar en Gustavo Calle Henao y Cía. son:

- Honestidad
- Compromiso
- Respeto
- Solidaridad
- Equidad
- Liderazgo

5.3 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se definirán una serie de conceptos técnicos considerados de poco uso o de uso especializado, los cuales podrían no ser de fácil entendimiento de todos los lectores. Hacerlo facilitará la total comprensión de los textos aquí planteados.

Identificación de competencias: Método o proceso que establece, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego para desempeñarla bien. Se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo y facilita la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis.

Normalización de competencias: Procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional para que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común se convierta en una norma o referente válido para las instituciones educativas, trabajadores y empleadores. Así se convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

Formación basada en competencias: La formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tiene más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial. Hace realidad el ideal de la formación continua.

Certificación de competencias: Reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. Se basa, obviamente, en el estándar definido. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

Desempeño: Es el grado en el que se logran las tareas en el trabajo de un empleado e indica que si la persona cumple los requisitos de su puesto basado en sus resultados.

Evaluación de desempeño: Proceso que permite a las organizaciones medir el desempeño de sus colaboradores.

Mensurable: Que se puede medir.

Compensación: Ingreso o salario del colaborador.

Evaluación: Acción y efecto de evaluar.

Habilidad: Capacidad y disposición para algo.

Gestión: Acción y efecto de gestionar.

Cargo: Puesto en el cual se cumplen con un número de tareas y funciones desempeñadas por un colaborador.

Misión del cargo: Sentido al cargo.

Competencia: conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para ejercer un oficio o actividad.

Competencias Laborales: son el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo o aquellos comportamientos que permiten un desempeño idóneo y eficiente.

6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

6.1.1 Descriptivo: Por medio de este tipo de estudio se delimitan los hechos que conforman el problema de investigación, identificando las características, actividades, conductas de las personas que se encuentran en el universo de la investigación.

Se acude a técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores.

6.1.2 Exploratorio: Se tiene en cuenta los trabajos realizados por otros investigadores, la información no escrita por que poseen los trabajadores de la empresa Gustavo Calle Henao y Cía. Ltda.

6.2 METODO DE INVESTIGACION

Los métodos de investigación que aplicaremos son la observación directa y las entrevistas.

Con el método de observación estableceremos cuales son los rasgos que existen en la realidad de la empresa, para tal propósito plantearemos un esquema definido de observación que nos permita construir un marco definido para lograr el objetivo de la investigación.

La observación nos permitirá conocer algunas características y habilidades del personal administrativo de la empresa.

Con el método inductivo construiremos conclusiones y premisas partiendo de la observación de situaciones que enmarquen el problema de investigación, así podremos establecer normas generales de comportamiento de los fenómenos a partir del análisis de hechos empíricos.

Con el análisis y síntesis identificaremos las partes que conforman el problema planteado para conocer sus causas y determinar que las ocasiona, a su vez relacionar diferentes elementos para encontrar las explicaciones sobre su conducta.

6.3 FUENTES DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

6.3.1 Fuentes Primarias: Como fuente primaria acudiremos a la observación de los colaboradores de la empresa en la cual obtendremos datos que nos permitan la identificación de las habilidades para el correcto desempeño del cargo, también emplearemos la encuesta la cual nos permitirá conocer detalladamente la percepción de los empleados hacia los modelos de evaluación y el conocimiento de un modelo de gestión por competencias.

6.3.2 Fuentes Secundarias: En el transcurso de la investigación tomaremos como referencia libros, tesis similares, material informativo de la empresa como informes de actividades y boletines internos.

7. POBLACION

Para determinar el modelo de evaluación utilizado por la Compañía Gustavo Calle Henao, se hace necesaria primero la identificación de las actividades de los cargos de toda la población.

7.1 IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES DE LA POBLACION DE GUSTAVO CALLE Y CIA.

Para facilitar la formulación de las competencias por cada cargo se hace necesario identificar las entradas que hacen que las personas inicien sus actividades, así mismo, identificar cual es el resultado esperado por la organización cuando un funcionario termina sus actividades. Para realizar este ejercicio se acudió al proceso de observación en los cargos del área administrativa de la Compañía Gustavo Calle Henao.

GERENTE

ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS
Citaciones de asistir a las citas en instituciones de carácter legal.	<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de las citas.	Cumplimiento a cabalidad con los requisitos legales.
Solicitud de nuevos productos	<ul style="list-style-type: none">• Recibir la información de la solicitud del cliente• Enviar al área de operaciones.• Realizar pruebas para esta solicitud• Responder al cliente positivamente sobre su solicitud	Ampliación de la Gama de productos.
Solicitud de inconformidad de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none">• Citar al personal encargado del área involucrada.• Analizar las posibles opciones de solución.	Problemas resueltos de los colaboradores.
Informes financieros	<ul style="list-style-type: none">• Analizar y revisar los informes financieros.• Elaborar los planes de acción.• Verificar y controlar los planes de acción.	Mantenimiento de acciones encaminadas a conservar el equilibrio económico en la empresa.
Informes de las actividades sociales	<ul style="list-style-type: none">• Realizar reuniones con los comités	Mantenimiento de acciones encaminadas a

	involucrados. • Verificar y controlarlos planes de acción.	conservar el equilibrio social en la empresa.
Invitación para participación en eventos del sector que industrial	• Confirmar la participación en el evento. • Realizar comunicación del evento • Realizar muestras innovadoras para el evento	Mantener el buen nombre de la empresa en el sector industrial

JEFE DE VENTAS

ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS
Solicitud de plan mensual del departamento de Ventas	<ul style="list-style-type: none">• Analizar el calendario de ferias y exposiciones de calzado.• Estructurar el cronograma de actividades.	Presentación de plan de trabajo del departamento de Ventas
Exposición de insumos en la feria de Calzado	<ul style="list-style-type: none">• Coordinar la logística de la feria.• Cotizar hospedajes si la feria es en una ciudad distinta a la de la Empresa.• Programar el horario de los vendedores en la exhibición• Desarrollar estrategias para la venta	Exposición de los productos en la feria de insumos de calzado
Quejas y reclamos por parte de los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Investigar las causas para corregir los posibles errores.• Visitar al cliente• Tomar las acciones necesarias para solucionar los problemas.	Mantener excelentes relaciones comerciales con sus clientes
Preparar los informes para la auditoria anual de la certificación de la ISO 9001:2000	<ul style="list-style-type: none">• Realizar planes de estrategias anuales• Preparar informes de resultados de cada estrategia	Presentación de los informes ante la auditoria de la renovación certificación de calidad
Desarrollo de Productos nuevos.	<ul style="list-style-type: none">• Después de recibir sugerencias de los productos informados por los clientes• Idear nuevos productos• En compañía del Jefe de Operaciones realizar muestras.• Realizar ensayos en alguna planta de los	Presentación de nuevos productos a los clientes.

	clientes.	
Verificar los documentos empleados por los vendedores	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que estén llevando apropiadamente los documentos para pedido. 	Documentos debidamente revisados para llevar un control
Planeación de Visitas a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Junto con los vendedores, establecer un rutero de visitas para todos los días. • Realizar mostrario para los clientes de acuerdo a sus necesidades. 	Plan de visita listo para ejecutar.
Verificar las Visitas por los vendedores a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los reportes de visita de los vendedores. • Confrontar el reporte de visita con el rutero establecido. 	Verificación de Visitas de los clientes de acuerdo al rutero.

VENDEDOR

ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS
Realizar contacto con el cliente.	<ul style="list-style-type: none">• La atención normal del cliente tiene en cuenta los requisitos de los productos y servicios vendidos, determinados en la Ficha Técnica de Producto.• Llamar al cliente telefónicamente para obtener una cita.• Acudir a la cita de acuerdo a lo establecido por el cliente.	El vendedor establece contacto con el cliente.
Planear las visitas y contactos	<ul style="list-style-type: none">• Realizar un plan de trabajo junto con el Jefe de Ventas.• Exploración del mercado y necesidades del cliente.• Definición de oferta.• Realizar pruebas y ensayos donde el cliente.• Promover la decisión de compra• Realizar seguimiento.• Lograr que los clientes elaboren muestras para las ferias con material de la empresa.	Planeación de visitas y funciones a realizar con los contactos.
Informar la solicitud de Productos Nuevos al Jefe de Ventas	<ul style="list-style-type: none">• Identificar tendencias del mercado por medio de ferias o encuestas.• Identificar nuevas necesidades de los clientes• Retroalimentar la información con el Jefe de Ventas.	Identificación de solicitud de productos nuevos por parte del Jefe de Ventas.
Estrategias para la	<ul style="list-style-type: none">• Participar en las ferias	Estrategias de ventas

Venta	<p>de Calzado para ampliar el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer nuevos productos. 	establecidas.
Elementos y condiciones de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar orden de pedido con su respectivo consecutivo. • Cuando es cliente nuevo, realizar ficha técnica del cliente con todos sus datos. • Informar al cliente el tiempo de entrega para evitar inconvenientes. 	Elementos y condiciones llevados a cabo para la ejecución del pedido.
Informes de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reporte de visita semanal • Realizar informe de ventas establecidas durante el rutero. • Realizar reporte de ventas al mes • Realizar reporte de ventas por referencia de productos. 	Presentación de informes al Jefe de Ventas

JEFE DE OPERACIONES

ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS
Solicitud de presupuestación anual para la Empresa	<ul style="list-style-type: none">• Analizar la ejecución presupuestal del año anterior• Analizar el plan de Trabajo• Analizar el calendario de eventos y ferias en los que la Empresa participa.• Cotizar tiquetes aéreos y terrestres• Cotizar hospedajes• Estructurar el presupuesto para la siguiente vigencia• Enviar a Contabilidad y a la Gerencia	Presentación del presupuesto anual de Operaciones.
Solicitud construcción del plan de trabajo mensual par el departamento de Operaciones.	<ul style="list-style-type: none">• Analizar la producción.• Estructurar el cronograma de actividades• Enviar a Gerencia	Presentación del plan de trabajo para el departamento de Operaciones
Estados de Resultados mensuales	<ul style="list-style-type: none">• Revisar el cumplimiento de los ingresos.• Analizar los costos y gastos• Revisar planes de acción• Presentar informe a Gerencia	Presentación y análisis del margen de contribución contable.
Presupuesto anual de producción	<ul style="list-style-type: none">• Revisar el cumplimiento del año anterior.• Revisar el calendario para temporadas.• Ajustar el horario• Realizar ajustes según el presupuesto.	Presupuesto anual de producción aprobado.
Solicitud de personal para las temporadas	<ul style="list-style-type: none">• Revisar las hojas de vidas preseleccionadas.• Entrevistar a los	Personal nuevo preparado para iniciar labores.

	candidatos. • Capacitar al personal. • Proporcionar las especificaciones y directrices.	
Solicitud de mantenimiento de maquinaria y equipo	• Confirmar el cronograma • Apoyar auditorias • Verificar mantenimientos • Atender consultas y dudas.	Maquinaria y Equipo en óptimo estado para producir.

SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS
Solicitud de presupuestacion anual para el departamento de contabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Analizar la ejecución presupuestal del año anterior• Analizar el plan de trabajo• Enviar el presupuesto a Gerencia	Presentar presupuesto anual del departamento de Contabilidad
Solicitud de presupuestacion anual para la Empresa	<ul style="list-style-type: none">• Analizar la ejecución presupuestal del año anterior• Analizar los presupuestos de los departamentos de la Empresa• Analizar los ingresos presupuestados.• Enviar el presupuesto a Gerencia.	Presupuesto anual de Gustavo Calle y Cía. Ltda.
Facturación mensual de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none">• Revisar la factura• Enviar las facturas al cliente	Facturas entregadas y terminadas.
Solicitud de informes contables	<ul style="list-style-type: none">• Analizar la información contable.• Construir el informe• Enviar los informes contables	Balances, Estados de Pérdidas y Ganancias.
Elaboración de Nomina	<ul style="list-style-type: none">• Recibir y verificar información de los distintos cargos de la Empresa.• Validar los nombres y sumatorias• Realizar y validar la base de datos• Cargar al centro de costos respectivo para la afectación contable• Entregar a Gerencia para efectuar el pago.	Nomina lista.
Nomina por pagar	<ul style="list-style-type: none">• Revisar la nomina quincenal	Pago quincenal de Nomina.

	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar la nomina • Enviar la relación a Gerencia 	
Facturas	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar las facturas al sistema contable • Verificar anticipos pendientes por descontar 	Pago a Proveedores
Carta de renuncia y retiro del empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir el informe de los empleados que renuncian o son retirados de la empresa • Revisar la base de datos para su respectiva liquidación • Elaborar los cheques y entregar a la secretaria de administración 	Cheques listos para el pago de los empleados egresados
Abonos de Cartera	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar los listados de abonos vs. consignación • Ingresar los abonos al sistema contable. • Elaborar el recibo de caja • Entregar un informe mensual 	Cartera de la empresa actualizada.
Información para el pago de impuestos	<ul style="list-style-type: none"> • Programar al mensajero para la compra del formulario del pago de injustos • Diligenciar los formularios para el pago de los impuestos • Enviar los formularios diligenciados a la Gerencia para el pago 	Impuestos pagos

AUXILIAR ADMINISTRATIVA

ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS
Informes mensuales de los encargados de área	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar y organizar un archivo único• Entregar los informes mensuales a gerencia.• Archivar los informes.	Contener informes de forma ordenada.
Información de las citas y compromisos del Gerente.	<ul style="list-style-type: none">• Actualizar la agenda del Gerente.• Informar al Gerente de las citas del día.	Consideración y manejo de la agenda del Gerente.
Solicitud de Gerencia de personal para reuniones	<ul style="list-style-type: none">• Informar a todo el personal requerido por el Gerente acerca de la Reunión.	Personal informado para asistir a reuniones asistencia.
Entrega de la correspondencia legal por parte de la Gerencia.	<ul style="list-style-type: none">• Verificar y revisar el contenido.• Archivar la correspondencia.	Administración de la correspondencia Legal de la Compañía
Recepción de peticiones e inquietudes por parte de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none">• Verificar el contenido• Firmar en señal de recibido• Entrega al Jefe de Operaciones	Peticiones e inquietudes colocadas e informadas al Jefe de Operaciones.
Listado de cheques pendientes de cobro	<ul style="list-style-type: none">• Llamar a los proveedores para informar sobre los horarios de los pagos• Entregar cheques a proveedores	Entregar cheques a proveedores.
Solicitudes de diligencias para el mensajero de la Empresa	<ul style="list-style-type: none">• Recepcionar de cada departamento las diligencias diarias• Elaborar la ruta diaria para el mensajero• Elaborar la relación diaria de las diligencias	Mensajero con información de diligencias a realizar
Conocer el estado de cuenta en los Bancos	<ul style="list-style-type: none">• Revisar en la página web de los bancos, los montos diarios• Elaborar informe con los saldos bancarios• Entregar a Contabilidad	Informe diarios de saldos bancarios

AUXILIAR DE COMPRAS

ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS
Verifica existencia de materias primas de uso en producción	<ul style="list-style-type: none">• Verifica en el sistema de información, las existencias de materias primas de uso general• Llevar un control de inventarios, necesarias para el desarrollo de las actividades productivas de la empresa y comparada con las necesidades determinadas por las distintas ordenes de producción.	Verificación de existencia de materias primas de acuerdo al inventario.
Recibe materiales de proveedores y clientes	<ul style="list-style-type: none">• Revisa la remisión de los proveedores y la etiqueta de los paquetes o bultos recibidos con la orden de Compra verificando el número de unidades que recibe, la referencia del producto recibido con el solicitado en la Orden de Compra, el estado externo del empaque, el color y todas las características que se puedan observar en el exterior de la mercancía recibida.• Almacena los productos en la bodega correspondiente.• Registra la entrada de materias primas.• De igual manera registra la entrada de materiales de los clientes.	Recepción y almacenaje de materias primas de los clientes y proveedores.
Producto no conforme	<ul style="list-style-type: none">• Detectar	3. Registro de productos

	<p>irregularidades que afectan la calidad de los productos, en las materias primas suministradas por proveedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detectar irregularidades que afectan la calidad de los productos, en las materias primas enviadas por los clientes. • Llevar la materia prima a una zona especial de materiales recibidos no conformes en espera de la decisión tomada por el Ingeniero de Calidad. 	no conformes.
Devoluciones de materias primas a proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Si el producto presenta alguna inconformidad por cantidad, referencia o mal estado del empaque, se devolverá al proveedor • Enviar remisión aclaratoria por la devolución del producto. • Enviar Nota debito para que sea descontada de la factura del producto. 	Devolución de materias primas no conformes a los proveedores.
Registro de documentos de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Diligenciar adecuadamente las órdenes de Compra • Registrar todos los proveedores en la Ficha del Proveedor • Registrar en la Ficha de Proveedor los incidentes de Materia Prima. 	Adecuado control y diligenciamiento de los documentos solicitados por la norma de calidad.

	<ul style="list-style-type: none">• Abrir ficha técnica a los productos nuevos de los proveedores.• Registrar toda la materia prima en los formatos de entrada.	
--	--	--

INGENIERA DE CALIDAD

ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS
Verificación de Materia Prima	<ul style="list-style-type: none">• Verificar que el producto en proceso y el producto terminado cumplan con los requerimientos de calidad establecidos por la empresa.• Verificar las no conformidades antes de la producción o distribución.	Materia prima verificada para ser procesada o distribuida.
Inspección de variables claves	<ul style="list-style-type: none">• Verificar el cumplimiento en la producción de acuerdo a las tarjetas de Producción• Realizar una prueba de laboratorio en una muestra de la producción para verificar los estándares de calidad.	Variables claves inspeccionadas para el debido proceso.
Presentar informes ante la gerencia	<ul style="list-style-type: none">• Realizar informes de calidad periódicamente.• Realizar informe de productos no conforme• Realizar informe sobre incremento o disminución en materia primas con nuevas formulas.	Presentación de informes de calidad ante la gerencia.
Aprobación de calidad	<ul style="list-style-type: none">• Aprobar la calidad en los productos fabricados por la empresa• Rechazar y prohibir el despacho de productos con inconformidades de calidad.	Productos aprobados en calidad para su despacho.
Realizar rondas de calidad	<ul style="list-style-type: none">• Revisar que las diferentes aéreas estén llevando los debidos	5. Revisión realizada a todos los procesos por parte de la

	registros de cada proceso. • Revisar que cada área lleve el registro diario de producción • Levantar memorandos internos por incumplimientos de debidos procesos.	Ingeniera de Calidad.
Realizar certificados de análisis	• Debe presenciar pruebas o ensayos de desarrollo de nuevos productos. • Realizar los diferentes análisis para su certificación. • Verificar que los productos cumplen con los requisitos exigidos.	6. Productos con certificación de análisis.
Presentar informes ante la auditoría externa del Sistema de Gestión de Calidad	• Realizar informes acerca de la calidad de los productos. • Realizar informes sobre actividades preventivas y correctivas • Realizar informe de indicadores de Gestión • Realizar planes de mejora. • Realizar informe de diseño y desarrollo.	Documentos listos para le revisión de auditoría Externa del sistema de Gestión de Calidad.

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS
Solicitud de presupuestacion anual para el departamento de Personal	<ul style="list-style-type: none">• Analizar la ejecución presupuestal del año anterior• Analizar el plan de trabajo• Enviar el presupuesto a Gerencia	Presentar presupuesto anual del departamento de Personal
Solicitud de personal	<ul style="list-style-type: none">• Revisar el perfil del personal solicitado• Enviar la solicitud del personal al Jefe de Operaciones.	Perfiles del personal terminados.
Encuestas de satisfacción	<ul style="list-style-type: none">• Analizar las encuestas.• Tabular la información• Elaborar informe	Conocimiento del bienestar del empleado.

COORDINADOR DE LÁMINAS

ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS
Ordenes de Pedido	<ul style="list-style-type: none">• Verificar la existencia de láminas en bodega.• Revisar si el total de laminas solicitadas por el cliente se encuentran disponibles o de lo contrario se fabricaran	Verificación de existencia de láminas en bodega para los pedidos.
Despacho de pedido	<ul style="list-style-type: none">• Exponer los productos ante el ingeniero de calidad para la aprobación del despacho.• Entregar a la persona de despachos el material con la orden de pedido correspondiente.	Material listo para ser despachado.
Planeación de Producción	<ul style="list-style-type: none">• Junto con el Jefe de Operaciones realizar un plan de producción.• Verificar la existencia de materia prima para producción.• Programar el horario del personal para la producción.• Autorización de horas extras.• Enviar informe de horas al personal de contabilidad.• Poner en funcionamiento los equipos para la producción.•	Plan de producción ejecutado
Corte de laminas	<ul style="list-style-type: none">• Recibir los rollos de laminas fabricadas• Satinar los rollos para obtener el calibre exigido• Entregar los rollos a	Laminas cortadas listas para despachar.

	<p>operarios de corte para cortar los rollos a la medida de la lámina solicitada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar las láminas cortadas a la persona de despachos. 	
Registro de Pedidos	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar en el libro diario de calidad todas las ordenes de pedido • Establecer fecha de despacho 	Ordenes de pedido registrado correctamente.
Solicitudes del personal de Bondeo	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar las solicitudes • Elaborar solicitudes de permisos • Velar por el mantenimiento de la disciplina • Elaborar la programación de descansos. 	Supervisión y Seguimiento al personal de Bondeo
Cambios en los precios de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar la tabla de costos • Verificar precios de materia prima 	Tarifas actualizadas para los productos.

COORDINADOR DE BONDEO.

ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS
Programación de producción en Bondeo	<ul style="list-style-type: none">• Recepcionar las órdenes de producción.• Verificar las novedades.	Reporte diario de producción
Ordenes de Pedido	<ul style="list-style-type: none">• Verificar la existencia de materiales en bodega.• Revisar si el total de material solicitado por el cliente se encuentran disponibles o de lo contrario se fabricaran	Verificación de existencia de material en bodega para los pedidos.
Programación de despacho	<ul style="list-style-type: none">• Realizar las programaciones• Especificar novedades	Despacho listo para ser entregado al departamento de despachos.
Producción	<ul style="list-style-type: none">• Entregar material a los maquinistas de Bondeo.• Verificar el adecuado procedimiento de este material.• Verificar que se lleve a cabo el seguimiento de la tarjeta de producción.	Material listo para despachar.
Despacho de material procesado	<ul style="list-style-type: none">• Exponer ante la ingeniera de calidad el material procesado para su aprobación• Entregar a la persona de despacho el material embobinado.	Material listo para despachar.
Programación de horarios para el personal	<ul style="list-style-type: none">• Establecer horarios para el personal• Autorizar horario extra• Enviar la base de datos al departamento de Contabilidad	Reporte de horario para pago de nomina,
Solicitudes del personal de Bondeo	<ul style="list-style-type: none">• Verificar las solicitudes• Elaborar solicitudes de	Supervisión y Seguimiento al personal de Bondeo

	permisos <ul style="list-style-type: none"> • Velar por el mantenimiento de la disciplina • Elaborar la programación de descansos. 	
Cambios en los precios de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar la tabla de costos • Verificar precios de materia prima 	Tarifas actualizadas para los productos.

MAQUINISTA DE PLANTA QUIMICA

ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS
Planeación de la producción	<ul style="list-style-type: none">• Junto con el Jefe de Operaciones planificar la producción de emulsiones y pegantes de acuerdo a los pedidos solicitados.• Verificar la existencia de materias primas para la producción en la planta química.	Plan de producción listo para ser ejecutado.
Realizar un prealistamiento	<ul style="list-style-type: none">• Verificar el aseo interior y exterior de la planta química.• Verificar que no se encuentre atascado, ni frenado el agitador.• Verificar que el reactor este en optimas condiciones de encendido.• Verificar que la tubería de la planta no esté taponada.• Revisar el motor	Planta química lista para la producción.
Producción de Emulsiones	<ul style="list-style-type: none">• Cargar agua al reactor utilizando el tanque de dosificación de la cantidad requerida.• Se calienta agua en el reactor hasta la temperatura adecuada.• Adicionar los componentes requeridos para la emulsión• Sellar la tapa del reactor.• Dejar reposar para la polimerización después de haber alcanzado la temperatura deseada.	Producción lista para el empaque
Verificación de Calidad	<ul style="list-style-type: none">• Obtener una muestra	Emulsiones autorizadas

	<p>de la emulsión y presentar ante el Ingeniero de Calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir autorización de envasado de la emulsión. 	para el descargue.
Preservación del producto terminado	<ul style="list-style-type: none"> • Envasar el contenido del reactor en tambores. • Etiquetar los tambores con el nombre del producto, fecha de elaboración, peso y lote. 	Emulsiones listas para ser utilizadas o para despacho.
Realizar reporte de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Diligenciar los formatos de registro diario de producción. • Realizar informe semanal de producción. 	Presentación de reporte de producción.

MAQUINISTA DE LÁMINAS

ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS
Recepción de materias primas para la elaboración de laminas	<ul style="list-style-type: none">• Verificar el estado de calidad de la materia prima.• Verificar la cantidad de materia prima recibida.	Materia prima lista para ser procesada.
Realizar prelistamiento de las maquinas	<ul style="list-style-type: none">• Revisar el aseo de los hornos y maquinas impregnadoras.• Encender los hornos de combustión.• Se coloca en funcionamiento las cadenas de púas.• Preparar mezclas con las emulsiones mientras calienta el horno.• Encender la calefacción de los rodillos.• Se llena el tanque impregnador con la emulsión.	Maquinas listas para inicio de producción de láminas.
Realizar producción de laminas	<ul style="list-style-type: none">• Verificar la tarjeta de producción con la orden solicitada.• Introducir las telas en la maquina impregnadora.• Controlar la cantidad de emulsión impregnada• Realizar secado de telas por el horno.• Embobinar las telas en tubos para ser cortadas.	Producción de Laminas lista.
Apoyar el Sistema de Gestión de Calidad	<ul style="list-style-type: none">• Extraer una muestra de retención de los rollos para ser evaluados por el departamento de calidad.	Apoyo al sistema de Gestión de Calidad

	<ul style="list-style-type: none">• Marcar todo el rollo con el lote de elaboración.• Verificar calibres de los rollos.	
--	--	--

MAQUINISTA DE BONDEO

ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS
Plan de Trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Recibir el plan de trabajo por parte del coordinador.• Verificar los materiales necesarios para la elaboración del plan.	Plan de trabajo listo para ser ejecutado
Realizar alistamiento de máquina de bondeo	<ul style="list-style-type: none">• Encender set de temperatura del tambor de secado de forma progresiva de acuerdo al material que se va a producir.• Colocar a girar el tambor para regular la velocidad.• Controlar los contrapesos de las cuchillas.• Preparar los rodillos pisadores.	Maquina lista para la producción.
Alistamiento de Materiales	<ul style="list-style-type: none">• Recibir la orden de producción junto con los materiales para su verificación.• Revisar la tarjeta de producción del proceso que se va a realizar.	Materiales y orden de producción verificados para su producción.
Orden de Producción	<ul style="list-style-type: none">• Iniciar la labor de producción.• Verificar que los materiales se estén pegando bien• Parar si se presenta algún cambio en los materiales por alguna razón.• Embobinar todo el material cuando termina su proceso de pegado.	Producción lista para despacho.
Material para despacho	<ul style="list-style-type: none">• Entregar al coordinador de bondeo el material	Material listo para ser despachado.

	<p>embobinado listo para ser despachado.</p> <ul style="list-style-type: none">• Entregar a la persona de despachos el ticket de revisión que contiene la fecha, el lote y los nombres de los operarios.	
--	--	--

DESPACHADOR

ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS
Recepción material para despacho	<ul style="list-style-type: none">• Recibir la orden de pedido con el material.• Verificar que el material corresponde a la orden de pedido.	Material listo para ser verificado.
Verificación de Calidad del material	<ul style="list-style-type: none">• Verificar que el material fabricado tiene los requerimientos establecidos por el departamento de calidad.• Devolver el material a producción sino cumple con los requerimientos de calidad.	Material verificado para efectuar su despacho.
Empacar material	<ul style="list-style-type: none">• Empacar las láminas en plástico grueso y con zuncho.• Empacar los rollos de bondeo en plástico grueso con sus respectivos tiquetes de revisión en el interior.• Etiquetar los paquetes con el nombre, la dirección, teléfono y ciudad del cliente, fecha de despacho y numero del lote.	Material empacado para ser revisado.
Realizar la revisión del material	<ul style="list-style-type: none">• Revisar los paquetes• Enseñar los paquetes al departamento de calidad para su aprobación.	Material aprobado para el despacho
Despacho de material	<ul style="list-style-type: none">• Realizar remisión del material a despachar• Entregar a la transportadora el material• Entregar a la transportadora remisión de material	Material despachado.

	despachado.	
Registrar el despacho	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar el despacho en el libro diario de despacho. 	Despachos Registrados.

OPERARIO

ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS
Orden de Pedido	<ul style="list-style-type: none">• Revisar junto con el maquinista los materiales de acuerdo a la orden de producción.• Verificar la materia prima para la orden de producción.	Materiales listos para la orden de producción.
Alistamiento de Maquinas	<ul style="list-style-type: none">• Colaborar al maquinista con el alistamiento de las maquinas.• Realizar las mezclas de las emulsiones correspondientes a la orden de pedido.• Realizar el aseo correspondiente a las maquinas.	Maquinas lista para ejecución.
Orden de Producción	<ul style="list-style-type: none">• Realizar la producción correspondiente.• Tomar la ubicación de trabajo correspondiente dada por el maquinista.• Colaborar con la observación en el procedimiento.• Ayudar a él embobinado de los materiales.	Producción realizada

8. EVALUACION ACTUAL DE DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS DE LA EMPRESA GUSTAVO CALLE HENAO Y CIA LTDA.

En la actualidad la Compañía Gustavo Calle Henao cuenta con un modelo de evaluación de Desempeño de competencias donde no se evalúa verdaderas competencias sino los requisitos con los que debe cumplir para desempeñar el cargo, pero no se establecen competencias claras donde se pueda hacer un reclutamiento en base a estas y por ende una evaluación de desempeño.

8.1 PROCEDIMIENTOS ACTUALES DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

En la Compañía Gustavo Calle actualmente se realiza una evaluación de desempeño semestral la cual consiste, en que la Jefe de Recursos Humanos y el Gerente citan al personal por medio de memorandos internos para las fechas establecidas dentro del cronograma de actividades. Todo el personal debe presentarse ante esta evaluación donde se tienen en cuenta las habilidades el conocimiento y la productividad del empleado. Ver Tabla, Ver tabla.

9. FORMULACION DE LA MISION

A partir de las actividades y resultados esperados por el sistema actual de evaluación de desempeño en cada cargo formulamos la misión del cargo teniendo en cuenta cual es el resultado global que le da sentido al cargo. A continuación se relacionan:

9.1. GERENTE

Misión del Cargo: Cumplir con los objetivos organizacionales trazados por la Dirección

9.2. JEFE DE VETAS

Misión del Cargo: Gestionar los recursos necesarios para que la labor de ventas sea efectiva y se lleve a cabo con satisfacción.

9.3 VENDEDOR

Misión del Cargo: Garantizar la comunicación e interacción con el cliente para efectividad en las ventas.

9.4 JEFE DE OPERACIONES

Misión del Cargo: Coordinar y controlar los recursos logísticos en la producción de materias primas, garantizando un adecuado manejo de los recursos económicos.

9.5 SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Misión del Cargo: Desarrollar labores secretariales, brindando apoyo en las diferentes gestiones de la gerencia.

9.6 AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Misión del Cargo: Garantizar el correcto funcionamiento operativo y logístico de la Empresa.

9.7 AUXILIAR DE COMPRAS

Misión del Cargo: Controlar y adquirir las materias primas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa, garantizando un adecuado manejo de los recursos económicos.

9.8 INGENIERA DE CALIDAD

Misión del Cargo: Mejoramiento continuo de procesos para garantizar la calidad en los productos logrando la satisfacción del cliente.

9.9 JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Misión del Cargo: Liderar, coordinar y realizar actividades encaminadas a satisfacer las necesidades de personal y velar por mantener un clima laboral apropiado en la empresa.

9.10 COORDINADOR DE LÁMINAS

Misión del Cargo: Garantizar el cumplimiento de metas de producción en términos de eficacia y eficiencia en Láminas.

9.11 COORDINADOR DE BONDEO

Misión del Cargo: Garantizar el cumplimiento de metas de producción en términos de eficacia y eficiencia en el proceso de Bondeo.

9.12 MAQUINISTA DE PLANTA QUIMICA

Misión del Cargo: Optimizar los recursos en la preparación de emulsiones adecuadamente para que sean utilizadas en los diferentes procesos de producción de la empresa.

9.13 MAQUINISTA DE LÁMINAS

Misión del Cargo: Ejecutar y controlar las actividades que tienen relación con el proceso de laminas.

9.14 MAQUINISTA DE BONDEO

Misión del Cargo: Ejecutar y controlar las actividades que tienen relación con el proceso de Bondeo.

9.15 DESPACHADOR

Misión del Cargo: Realizar de forma correcta las actividades de despacho de manera que el proceso sea llevado a cabo con el objetivo de satisfacer a nuestros clientes.

9.16 OPERARIO

Misión del Cargo: Mantener en adecuadas condiciones las instalaciones e implementos de trabajo.

10. IDENTIFICACION DE ACTITUDES Y HABILIDADES DEL PERSONAL DE GUSTAVO CALLE HENAO Y CIA.

De acuerdo al estudio anterior se logró detectar las habilidades y actitudes que debe tener el personal de Gustavo Calle Henao y Cía. Ltda. para el óptimo desempeño de su labor.

10.1 GERENTE

Actitudes

- En el cargo de gerente la Compañía debe contar con una persona que tenga la facilidad de llegarle al personal, que entienda y encuentre un equilibrio entre las necesidades de los colaboradores y las necesidades de los clientes de la empresa.
- Debe ser responsable, honesta, le debe gustar el trabajo en equipo y debe tener la destreza para descubrir líderes, e impulsarlos hacia el crecimiento personal y laboral para así fortalecer la empresa.
- Debe impulsar el crecimiento y la expansión de la empresa. Es muy importante que inspire confianza a los clientes de la empresa.

Habilidades

- Este gerente debe ser muy organizado y debe ser un ejemplo a seguir por los colaboradores, debe ser un líder carismático y un excelente negociador.
- Debe tener la capacidad de coordinar planes de acción y a la vez controlar la operación de la empresa, también debe tener la capacidad de adaptarse al cambio.
- El gerente debe estar en la capacidad de resolver conflictos, y dar respuesta pronta a los requerimientos de los clientes.

10.2 JEFE DE VENTAS

Actitudes

- La persona que desempeñe el cargo debe ser una persona con actitud proactiva, con iniciativa, con actitud de integración, flexible, poseer una gran actitud de servicio al cliente.
- Esta persona debe tener capacidad de liderazgo y persuasión.

Habilidades

- La persona que desempeñe este cargo debe tener conocimiento en planes de mercadeo y ventas

- El Jefe de Ventas debe tener habilidades de negociación, facilidad de expresión, habilidad para trabajar bajo presión, para proponer ideas en cuanto se presenten asuntos por resolver, habilidades para expresión en público y para liderar proyectos.
- Esta persona debe tener un alto grado en toma de decisiones.

10.3 VENDEDOR

Actitud

- La persona que desempeñe el cargo debe ser una persona con actitud proactiva, con iniciativa, con actitud de integración, flexible, poseer una gran actitud de servicio al cliente

Habilidades

- El Vendedor debe tener habilidades de negociación, facilidad de expresión, habilidad para trabajar bajo presión, para proponer ideas en cuanto se presenten asuntos por resolver, habilidades para expresión en público y para liderar proyectos.

10.4 JEFE DE OPERACIONES

Actitud

- Para lograr una excelente gestión en el cargo se debe contar con una persona recursiva, ágil, se debe manejar un alto grado de dinamismo responsabilidad adicionalmente se deben mantener unas buenas relaciones interpersonales.

Habilidades

- Se debe contar con conocimientos en gestión de procesos para optimizar la producción.
- Revisar y analizar la optimización de costos.

10.5 SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Actitudes

- Para desempeñar el cargo de secretaria administrativa se requiere una persona confiable, honesta, ágil y que controle sus emociones.
- Debe ser organizada, debe ser una persona responsable que cumpla cabalmente los horarios.

- Se requiere que sea una persona con una buena presentación personal, y la capacidad de interactuar con diferentes personas.
- En este cargo es indispensable que la persona se adapte a trabajar en condiciones límites, bajo directrices variables y extremas.
- Para desempeñar el cargo se requiere que la persona sea honrada, que tenga alta capacidad de aprendizaje y sentido común.
- Debe ser una persona responsable y proactiva, que se adapte fácilmente al cambio.

Habilidades

- La secretaria administrativa debe estar en la capacidad de proporcionar la información de manera correcta tanto a los clientes como a los empleados, en este cargo se requiere la habilidad de digitar rápidamente.
- Debe conocer la normatividad vigente.
- En el cargo se debe conocer los programas contables utilizados por la empresa.

10.6. AUXILIAR ADMINISTRATIVA

Actitudes

- En este cargo se requiere que la persona tenga la destreza de comunicarse con el cliente interno y externo de la empresa, debe ser una persona con sed de conocimiento.
- Debe ser una persona que no espere a recibir parámetros para iniciar una labor, que busque alternativas por iniciativa propia.
- Para desempeñar esta labor también se requiere que la persona sea ágil y versátil.

Habilidades

- En este cargo la persona debe tener la capacidad de manejar correctamente la información, de digitar rápidamente, tener buena ortografía y manejar un amplio vocabulario.

10.7 AUXILIAR DE COMPRAS

Actitudes

- Desarrollar ordenadamente las labores de gestión y supervisión de las materias primas, mostrando amabilidad y carisma tanto a clientes como a proveedores y siendo recursivo a la hora de solucionar los problemas presentados, conservando la ética profesional, demostrando disposición en el área de trabajo, bajo un ambiente de respeto y responsabilidad

Habilidades

- Manejar adecuadamente el sistema de kardex desarrollando habilidades para la elaboración de informes utilizando herramientas contables que ayuden a estructurar procesos que permitan un adecuado manejo de las materias primas, teniendo control sobre estas todo dentro de una logística enmarcada.

10.8 INGENIERO(A) DE CALIDAD

Actitud

- La persona que desempeñe este cargo debe ser orientada al control, supervisión para llegar al logro.
- Debe ser organizada, debe ser una persona responsable, dispuesta al cambio y que sea innovadora.

Habilidades

- Debe tener conocimientos acerca de la normatividad de calidad.

10.9 JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Actitudes

- Para desempeñar de una manera óptima la persona debe tener una actitud enfocada en el servicio al cliente interno, mas aun para una persona que lidera los procesos de gestión humana. De igual manera, es ideal una persona con apertura, con visión, la actitud de escucha también es un elemento importante para este tipo de cargos. Además también debe ser una persona recursiva y emprendedora.
- La analista de selección ser una persona amable, servicial, también debe contar con un alto grado de análisis, debe ser dinámica, recursiva y ordenada.
- La analista de selección debe ser una persona espontánea, enérgico, empática, con actitud de escucha a los demás, además debe ser una persona abierta de pensamiento, tolerante y sobre todo comprensiva con alto grado de compromiso y dedicación.

Habilidades

- La persona encargada de liderar procesos de gestión humana. Debe destacarse en las habilidades como las relaciones interpersonales, la comunicación efectiva, la facilidad para relacionarse y comunicarse son fundamentales. Así como una alta capacidad de gestión.

- La analista de selección debe manejar situaciones estresantes y trabajo bajo presión, debe ser una persona con habilidad para hablar en público y gestionar.

10.10 COORDINADOR DE LÁMINAS

Actitudes.

- Esta persona debe tener criterio para el manejo de personal, un alto grado de responsabilidad, con orientación a la plantación y actitud de liderazgo.
- Esta persona debe estar orientada al trabajo en equipo, toma de decisiones. Debe tener excelente comunicación interpersonal.

Habilidades.

- Tener capacidad de comunicación y expresión clara de sus órdenes de trabajo.
- Tener habilidad para trabajar en equipo, organizar y dirigir pequeños grupos de trabajo y tener criterio para la toma de decisiones sobre el proceso

10.11 COORDINADOR DE BONDEO

Actitudes

- Esta persona debe estar orientada al trabajo en equipo, toma de decisiones. Debe tener excelente comunicación interpersonal.
- Esta persona debe tener criterio para el manejo de personal, un alto grado de responsabilidad, con orientación a la plantación y actitud de liderazgo.

Habilidades

- Esta persona debe tener conocimientos de matemática básica y saber obtener promedios aritméticos.
- Formación en conocimiento de la gestión de procesos de producción.
- Destreza para manejar máquinas dentro de las áreas productivas y conocimiento en materiales de industria textil.

10.12 MAQUINISTA DE PLANTA QUIMICA

Actitudes

- Esta persona debe estar orientada al trabajo en equipo, toma de decisiones.

Habilidades

- Tener capacidad para el cumplimiento de las instrucciones recibidas y seguir los procedimientos establecidos de producción.
- Manejo de elementos y materiales con orden y limpieza en el sitio de entrega de químicos.

10.13 MAQUINISTA DE LÁMINAS

Actitudes

- Esta persona debe estar orientada al trabajo en equipo, toma de decisiones. Debe tener excelente comunicación interpersonal.

Habilidad

- Destreza para manejar máquinas dentro de las áreas productivas.

10.14 MAQUINISTA DE BONDEO

Actitud

- Esta persona debe estar orientada al trabajo en equipo, toma de decisiones. Debe tener excelente comunicación interpersonal.

Habilidades

- Destreza para manejar máquinas dentro de las áreas productivas y conocimiento en materiales de industria textil

10.15 DESPACHADOR

Actitud

- Esta persona debe estar orientada al servicio al cliente, y debe tener excelentes relaciones tanto con el cliente interno como con el cliente externo.

Habilidades

- Esta persona debe tener capacidad adecuada para comunicar sus observaciones a los operarios de las áreas de producción.
- Capacidad para reunir la información sobre los productos despachados y entregarla en forma fidedigna al auxiliar administrativo designado para elaborar las remisiones de producto despachados a los clientes.

10.16 OPERARIO

Actitud

- Esa persona debe tener capacidad para trabajar en equipo con sus compañeros.

Habilidades

- Debe tener la capacidad de cumplimiento de las normas y procesos establecidos.
- Debe tener la capacidad de trabajar con aseo y organización en su sitio de trabajo y de colocar los materiales e implementos en los sitios indicados en los instructivos.

11. IDENTIFICACION Y DEFINICION DE COMPETENCIAS

En línea con el direccionamiento estratégico que se viene adelantando al interior de la organización, a través de este proyecto se pretende fortalecer el desarrollo estratégico del capital humano mediante un proceso integral de mejoramiento continuo a partir de levantar la información sobre las competencias ideales de cada cargo. Hacerle conocer a cada empleado sus resultados y mediante retroalimentación elaborar en conjunto con él, un plan de formación y desarrollo con el fin de ir cerrando las brechas que se hayan encontrado.

Para ello se tendrá en cuenta la dimensión de las competencias:

11.1 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Derivadas de la visión, misión, valores y grandes estrategias de negocio de una organización.

11.2 COMPETENCIAS FUNCIONALES

Están directamente relacionadas con los procesos de las áreas.

11.3 COMPETENCIAS GENERICAS

Competencias de logro y acción
Competencias de ayuda y servicio
Competencias de Influencia
Competencias Gerenciales
Competencias Cognitivas
Competencias de Eficacia personal

De acuerdo a lo anterior se identificaron y se clasificaron las competencias requeridas para todo el personal de la Compañía Gustavo Calle Henao y se definió un perfil para cada cargo. (Ver anexo 2)

12. MAPA DE COMPETENCIAS LABORALES

Con el objeto de visualizar las competencias laborales por cargo elaboramos un mapa de competencias. (Ver anexo 3.)

13. INSTRUMENTO DE EVALUACION

Con el propósito de conocer si las personas poseen las competencias requeridas para cada cargo y poder realizar un plan de mejoramiento con los empleados que laboran en la Compañía se propone el siguiente instrumento de evaluación, con el cual se pretende evaluar las competencias identificadas para el óptimo desarrollo de la labor cotidiana.

Para la realización de este instrumento de evaluación se tuvo en cuenta instrumentos que han utilizado otros autores donde se ha implementado el modelo de evaluación de desempeño por competencias, especialmente se tuvo en cuenta el Modelo de Evaluación por Competencias implementado en el Ingenio Mayagüez.

(Ver anexo 4)

14. RECOMENDACIONES

La implementación de una mejora para el modelo de evaluación de desempeño basado en gestión por competencias le permitirá a la empresa Gustavo Calle Henao y Cía. Ltda. trazar lineamientos para la toma de decisiones, delegación de responsabilidades, involucramiento de su Talento Humano a todos los niveles de su estructura administrativa, de esta manera alcanzará mejores niveles de competitividad y posicionamiento en el mercado.

Entre tanto también le permitirá a la empresa establecer planes de capacitación que se orienten a un modelo de desarrollo de competencias más concretos, para obtener resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen hacia tareas difíciles de desarrollar, perdiendo de esta manera recursos, haciendo énfasis en el desarrollo autónomo y funcionamiento básico de cada uno de los cargos administrativos, logrando que cada uno de los asociados conozcan profundamente la misión de su cargo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la identificación de competencias actuales, se sugiere que se debe iniciar un proceso de sensibilización con cada uno de los colaboradores que laboran en la empresa enfocándolos al desarrollo de competencias laborales. Haciendo énfasis en las competencias que son transversales en más del 90 % de los cargos tales como: Orientación al servicio al cliente, Compromiso con la organización, Preocupación por el Orden y la Calidad y Pensamiento analítico.

En este sentido, el éxito del desarrollo del modelo que se plantea en este trabajo depende del plan de acción establecido para realizar un seguimiento al desempeño de cada cargo, partiendo de las competencias que obtengan menor puntaje durante la evaluación con el funcionario. No podemos dejar de hacer énfasis en la importancia que se le debe dar a la evaluación del desempeño, esta debe realizarse por parte del Jefe directo de cada funcionario y realizar un plan de mejoramiento al que se le debe realizar seguimiento y control tal como lo mencionamos anteriormente.

El éxito de la implementación del modelo que estamos planteando no depende de la teoría planteada, sino en las habilidades humanas que se establecen a partir de esta. Las mismas bases humanas y de buenos hábitos de trabajo se deben incorporar conjuntamente con los programas de calidad y planeación estratégica. De manera que la Compañía Gustavo Calle Henao debe liderar un proceso que logre fortalecer el perfil idóneo para su Talento Humano, sin necesidad de que haya un rompimiento o modificaciones sustanciales.

No obstante, en caso de ser implementado el programa sugerido, se recomienda inicialmente una capacitación completa y clara a los colaboradores de la empresa para clarificar las razones por las cuales el proceso está organizado de la manera

actual y recibir retroalimentación para reducir la brecha que existe entre las competencias actuales frente a las competencias idóneas para desempeñar el cargo.

Es preciso resaltar, que para cada organización resultará beneficioso, tanto para el trabajador como para la empresa, planificar y mantener acciones destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas del individuo, con el propósito de incrementar la eficiencia demostrada en el desempeño de su puesto de trabajo y por ende al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

Al implementarse por parte de la Compañía, una serie de programas de capacitación, éstas se deben llevar a cabo al menos dos veces al año para así garantizar que los colaboradores sigan un ciclo de retroalimentación permanente, generando en cada empleado las habilidades y de esta manera lograr el perfil idóneo; a través de procesos de educación, participación, empoderamiento, trabajo de alta responsabilidad individual, compromiso, entre otras. Es recomendable, que la base de todos los cambios y reuniones de capacitación que se hagan debe de estar enfocado a la reflexión permanente sobre el grado de avance que se haga y tener auditorias de progreso que permitan medirlo.

15. CONCLUSIONES

Al finalizar esta asesoría damos por cumplido el objetivo general del proyecto ya que realizamos la identificación si el modelo actual de Evaluación de Desempeño era el adecuado para la empresa Gustavo Calle Henao y Cía. Ltda.

Con el modelo de gestión por competencias aplicado a la empresa Gustavo Calle Henao y Cía. Ltda., se lograrán resultados como el logro de un aprendizaje más efectivo, cambio de aptitudes y comportamientos en los empleados para mejorar y reevaluar su desempeño.

Se logró detectar que el modelo anterior no cumplía con las competencias necesarias para evaluar a los colaboradores de la Compañía y que la implementación del modelo va a permitir definir el grado de contribución de cada empleado a la empresa por medio del autoconocimiento y autonomía, esto también permitirá obtener datos para definir posibles remuneraciones y promociones, a su vez conseguir información para elaborar planes de acción en caso de desempeños no satisfactorios.

Se identificó las brechas que hay entre el modelo actual y el modelo sugerido para realizar una adecuada evaluación de desempeño por competencias, por tanto la empresa Gustavo Calle Henao y Cía. Ltda. ahora tendrá un panorama más claro de las potencialidades y cualidades de sus colaboradores, conociendo así el perfil ideal para cada cargo, donde se contempla la formación, experiencia requerida, habilidades, rasgos de personalidad y otros aspectos que son requeridos por la empresa.

A nivel educativo como Administradoras de empresas al realizar este trabajo obtuvimos conocimientos más amplios sobre el Talento humano y su importancia para desarrollar los objetivos de una empresa.

Fue muy enriquecedor realizar esta asesoría en una empresa pequeña que esta posicionada en el sector, y que por su crecimiento está en la necesidad de estructurar su organización para poder alcanzar los objetivos trazados en su plan estratégico.

Otro alcance relevante fue la información que se obtuvo para preparar planes de capacitación, desarrollo de personal, políticas de reclutamiento y selección.

16. BIBLIOGRAFÍA

Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal. Sexta Edición.

Benavides Espíndola, Olga. Competencias y Competitividad: Diseño para organizaciones Latinoamericanas.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humano. Mc Graw Hill, 2002.

Boyatzis, R.E. (1982): The Competent Manager, Ed. John Wiley & Sons, New York.

Ducci, M. (1997): El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral, Cinterfor/OIT, Montevideo.

Brunner, J.J. Op. Cit.

Buck Consultants (1998): Competency-Based Performance Managment, Washington. D.C.

Mertens, L (1996): Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos, Ed. Cinterfor, Colombia.

Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation.

SENA (2003). Manual de evaluación y certificación con base en normas de competencia laboral. Bogotá, SENA

KELLY, Joe: Relaciones humanas en la empresa. Sexta Edición, Buenos Aires, Argentina: Editorial Librería Ateneo, 1975.

webmaster@cinterfor.org.uy

www.egestionconsultoria.com


ANEXO No.1

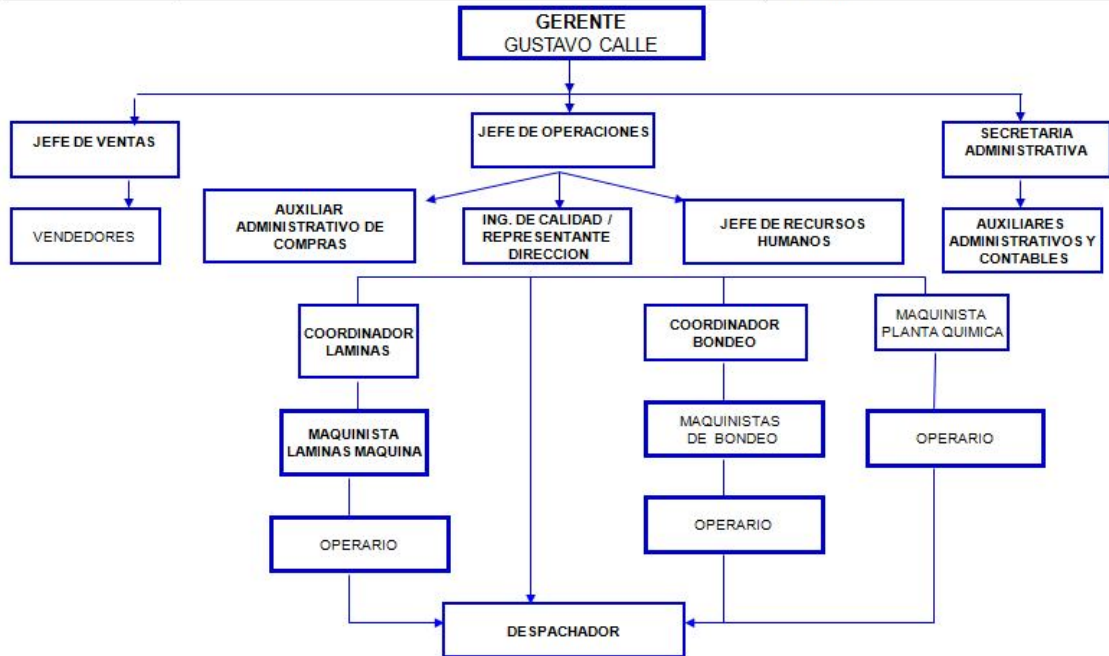
ORGANIGRAMA

DE LA EMPRESA

GUSTAVO CALLE

HENAO Y CIA LTDA.

	<h1>ORGANIGRAMA</h1>	CODIGO: MC-MPC-01 Versión: 7
---	----------------------	---------------------------------



ANEXO No.2


PERFIL DE

COMPETENCIAS

DE LA EMPRESA

GUSTAVO CALLE

HENAO Y CIA LTDA.

	<p style="text-align: center;">PERFIL DE COMPETENCIAS</p> <p style="text-align: center;">GERENTE</p>
---	--

1. Identificación del cargo:

CARGO: Gerente

DEPARTAMENTO: Gerencia

2. Misión del Cargo: Cumplir con todos los objetivos organizacionales trazados por la Gerencia

3. Responsabilidades del Cargo:

- a. Garantizar la estabilidad económica y social de la empresa
- b. Velar por la transparencia en los procesos internos de la empresa
- c. Garantizar el sostenimiento y mejora en el mercado.
- d. Generar sensibilización en la organización para establecer políticas de calidad.
- e. Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos de los clientes en todos los niveles de la organización.
- f. Asegurar que se establecen, implantan y mantienen los procesos necesarios para la producción.

4. Competencias:

Competencias de Logro y Acción.

- **Motivación por el logro:** Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de la excelencia.

- **Preocupación por el orden y la calidad:** Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.
- **Búsqueda de información:** curiosidad y deseo para obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.

Competencias de ayuda y servicio

- **Sensibilidad Interpersonal:** Capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender, y responder a pensamientos sentimientos o intereses de los demás. Sin que estos los hayan expresado a los que expresen solo parcialmente.
- **Orientación al servicio al cliente:** deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes pueden incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.
- **Expresión verbal:** Es la capacidad de sobresalir en ocupaciones que transmitan mensajes con el propósito de persuadir a otras personas, de cambiar u orientar sus conductas o de guiarlas para que alcancen o cumplan con un objetivo.

Competencias de influencia

- **Impacto e influencia:** Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción.
- **Construcción de relaciones:** Capacidad de Crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias gerenciales

- **Dirección de personal:** Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
- **Trabajo en equipo y cooperación:** capacidad de trabajar, hacer que los demás trabajen, colaborando unos a otros.
- **Liderazgo:** Capacidad de desempeñar en rol de líder de un grupo o equipo.
- **Liderazgo del Cambio:** Es la capacidad de comunicar una atrayente visión de la estrategia de la empresa que lleva a quienes han invertido en ella, transmitiendo su autentica motivación y dedicación, a actuar como patrocinadores de la innovación y el espíritu emprendedor, y asignar de modo optimo los recursos de la empresa para introducir frecuentes cambios.


Competencias cognitivas

- **Pensamiento analítico:** Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemáticas.
- **Capacidad de memorizar:** capacidad para retener la mente sensaciones, ideas, conceptos, imágenes y recuperarlos cuando los necesitamos.
- **Razonamiento Numérico:** Es la capacidad para resolver operaciones numéricas o problemas que requieran del conocimiento de leyes matemáticas.

Competencias de eficacia y personal

- **Compromiso con la organización:** Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

- **Razonamiento estratégico:** Es la capacidad de comprender rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, así como los puntos fuertes y débiles de su propia organización, de forma que pueda determinar la respuesta estratégica optima.

	<p style="text-align: center;">PERFIL DE COMPETENCIAS</p> <p style="text-align: center;">JEFE DE VENTAS</p>
---	---

1. Identificación del Cargo:

CARGO: Jefe de Ventas

DEPARTAMENTO: Ventas

2. Misión del cargo: Gestionar los recursos necesarios para que la labor de ventas sea efectiva y se lleve a cabo con satisfacción.

3. Responsabilidades:

- Desarrollo y comercialización de nuevos productos y servicios.
- Compromiso con la retroalimentación de los clientes.
- Realizar encuesta de percepción de calidad al cliente.
- Entregar informes a la gerencia.
- Hacer seguimiento a los reportes de visita entregados por los vendedores
- Liderar el grupo de ventas de acuerdo a los planes de ventas.

4. Competencias:

Competencias de logro y acción

- **Motivación por el logro:** preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de la excelencia.

- **Preocupación por el orden y la calidad:** Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.
- **Búsqueda de información:** curiosidad y deseo para obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.

Competencias de ayuda y servicio

- **Sensibilidad Interpersonal:** Capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender, y responder a pensamientos sentimientos o intereses de los demás. Sin que estos los hayan expresado a los que expresen solo parcialmente.
- **Orientación al servicio al cliente:** deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes pueden incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.
- **Expresión verbal:** Es la capacidad de sobresalir en ocupaciones que transmitan mensajes con el propósito de persuadir a otras personas, de cambiar u orientar sus conductas o de guiarlas para que alcancen o cumplan con un objetivo.

Competencias de influencia

- **Impacto e influencia:** Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción.
- **Construcción de relaciones:** Capacidad de Crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcázar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias gerenciales

Dirección de personal: Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.

- **Trabajo en equipo y cooperación:** capacidad de trabajar, hacer que los demás trabajen, colaborando unos a otros.
- **Liderazgo:** Capacidad de desempeñar en rol de líder de un grupo o equipo.
- **Liderazgo del Cambio:** Es la capacidad de comunicar una atrayente visión de la estrategia de la empresa que lleva a quienes han invertido en ella, transmitiendo su auténtica motivación y dedicación, a actuar como patrocinadores de la innovación y el espíritu emprendedor, y asignar de modo optimo los recursos de la empresa para introducir frecuentes cambios.


Competencias cognitivas

- **Pensamiento analítico:** Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemáticas.
- **Capacidad de memorizar:** capacidad para retener la mente sensaciones, ideas, conceptos, imágenes y recuperarlos cuando los necesitamos.
- **Razonamiento Numérico:** Es la capacidad para resolver operaciones numéricas o problemas que requieran del conocimiento de leyes matemáticas.

Competencias de eficacia y personal

- **Compromiso con la organización:** Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
- **Razonamiento estratégico:** Es la capacidad de comprender rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, así como los puntos fuertes y

débiles de su propia organizaron, de forma que pueda determinar la respuesta estratégica optima.

	<p style="text-align: center;">PERFIL DE COMPETENCIAS</p> <p style="text-align: center;">VENDEDOR</p>
---	---

1. Identificación del Cargo:

CARGO: Vendedor

DEPARTAMENTO: Ventas

2. Misión del cargo: Garantizar la comunicación e interacción con el cliente para efectividad en las ventas.

3. Responsabilidades:

- Comunicación con los clientes
- Manejar situaciones comerciales que requieran acuerdos
- Detectar oportunidades de negocio
- Realizar informes de ventas y presentar al Jefe del Departamento.
- Detectar necesidades de clientes para innovar con nuevos productos.

4. Competencias:

Competencias de logro y acción

- **Motivación por el logro:** preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de la excelencia.
- **Búsqueda de información:** curiosidad y deseo para obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.

Competencias de ayuda y servicio

- **Orientación al servicio al cliente:** deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes pueden incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.
- **Expresión verbal:** Es la capacidad de sobresalir en ocupaciones que transmitan mensajes con el propósito de persuadir a otras personas, de cambiar u orientar sus conductas o de guiarlas para que alcancen o cumplan con un objetivo.

Competencias de influencia

- **Impacto e influencia:** Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción.
- **Construcción de relaciones:** Capacidad de Crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcázar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias gerenciales

- **Trabajo en equipo y cooperación:** capacidad de trabajar, hacer que los demás trabajen, colaborando unos a otros.
- **Liderazgo del Cambio:** Es la capacidad de comunicar una atrayente visión de la estrategia de la empresa que lleva a quienes han invertido en ella, transmitiendo su autentica motivación y dedicación, a actuar como patrocinadores de la innovación y el espíritu emprendedor, y asignar de modo optimó los recursos de la empresa para introducir frecuentes cambios.


Competencias cognitivas

- **Pensamiento analítico:** Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemáticas.

- **Capacidad de memorizar:** capacidad para retener la mente sensaciones, ideas, conceptos, imágenes y recuperarlos cuando los necesitamos.
- **Razonamiento Numérico:** Es la capacidad para resolver operaciones numéricas o problemas que requieran del conocimiento de leyes matemáticas.

Competencias de eficacia y personal

- **Compromiso con la organización:** Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
- **Razonamiento estratégico:** Es la capacidad de comprender rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, así como los puntos fuertes y débiles de su propia organización, de forma que pueda determinar la respuesta estratégica óptima.

	<p style="text-align: center;">PERFIL DE COMPETENCIAS</p> <p style="text-align: center;">JEFE DE OPERACIONES</p>
---	--

1. Identificación del cargo:

CARGO: Jefe de Operaciones

DEPARTAMENTO: Producción

2. Misión del Cargo: Coordinar y controlar los recursos logísticos en la prestación de los servicios, garantizando un adecuado manejo de los recursos económicos.

3. Responsabilidades del Cargo:

- Garantizar la respuesta ágil a las solicitudes de los clientes.
- Entregar informes mensuales relacionados con la gestión del área.
- Administrar y planear el proceso productivo para calcular los recursos necesarios, humanos y materiales.
- Realizar cálculos de productividad, consumo y desperdicios.
- Dirigir satisfactoriamente un grupo heterogéneo de personas con las cuales esta interactuando en forma continua.

4. Competencias:

Competencias de Logro y Acción.

- **Motivación por el logro:** Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de la excelencia.
- **Preocupación por el orden y la calidad:** Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.

Competencias de ayuda y servicio

- **Sensibilidad Interpersonal:** Capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender, y responder a pensamientos sentimientos o intereses de los demás. Sin que estos los hayan expresado a los que expresen solo parcialmente.
- **Orientación al servicio al cliente:** deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes pueden incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.
- **Expresión verbal:** Es la capacidad de sobresalir en ocupaciones que transmitan mensajes con el propósito de persuadir a otras personas, de cambiar u orientar sus conductas o de guiarlas para que alcancen o cumplan con un objetivo.

Competencias de influencia

- **Impacto e influencia:** Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción.
- **Construcción de relaciones:** Capacidad de Crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias gerenciales

- **Dirección de personal:** Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
- **Trabajo en equipo y cooperación:** capacidad de trabajar, hacer que los demás trabajen, colaborando unos a otros.
- **Liderazgo:** Capacidad de desempeñar en rol de líder de un grupo o equipo.


- **Liderazgo del Cambio:** Es la capacidad de comunicar una atrayente visión de la estrategia de la empresa que lleva a quienes han invertido en ella, transmitiendo su autentica motivación y dedicación, a actuar como patrocinadores de la innovación y el espíritu emprendedor, y asignar de modo optimo los recursos de la empresa para introducir frecuentes cambios.

Competencias cognitivas

- **Pensamiento analítico:** Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemáticas.
- **Capacidad de memorizar:** capacidad para retener la mente sensaciones, ideas, conceptos, imágenes y recuperarlos cuando los necesitamos.
- **Razonamiento Numérico:** Es la capacidad para resolver operaciones numéricas o problemas que requieran del conocimiento de leyes matemáticas.

Competencias de eficacia y personal

- **Compromiso con la organización:** Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
- **Razonamiento estratégico:** Es la capacidad de comprender rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, así como los puntos fuertes y débiles de su propia organización, de forma que pueda determinar la respuesta estratégica optima.

<p>GUSTAVO CALLE HENAO Y Cia.</p> 	<p align="center">PERFIL DE COMPETENCIAS</p> <p align="center">SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE</p>
--	---

1. Identificación del cargo:

CARGO: Secretaria Administrativa y contable

DEPARTAMENTO: Gerencia

2. Misión del Cargo: Desarrollar labores secretariales, brindando apoyo en las diferentes gestiones de la gerencia.

3. Responsabilidades del Cargo:

- Apoyar a la gerencia en el desarrollo de su gestión.
- Elaborar y hacer seguimiento a la agenda de la gerencia.
- Entregar informes a la Gerencia de la empresa.
- Manejar todos los asuntos legales y cambiarios.

4. Competencias:

Competencias de Logro y Acción.

- **Motivación por el logro:** Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de la excelencia.
- **Preocupación por el orden y la calidad:** Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.

Competencias de ayuda y servicio

- **Orientación al servicio al cliente:** deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes pueden incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.
- **Expresión verbal:** Es la capacidad de sobresalir en ocupaciones que transmitan mensajes con el propósito de persuadir a otras personas, de cambiar u orientar sus conductas o de guiarlas para que alcancen o cumplan con un objetivo.
- **Confidencialidad:** Capacidad para mantener información, datos y documentos confidenciales que requieren ser tratados con reserva y discreción, garantizando que estos se mantengan en privado.

Competencias de influencia

- **Conocimiento Organizativo:** Capacidad de Comprender y utilizar la dinámica existentes dentro de las organizaciones.

Competencias gerenciales

- **Liderazgo del Cambio:** Es la capacidad de comunicar una atrayente visión de la estrategia de la empresa que lleva a quienes han invertido en ella, transmitiendo su autentica motivación y dedicación, a actuar como patrocinadores de la innovación y el espíritu emprendedor, y asignar de modo optimo los recursos de la empresa para introducir frecuentes cambios.


Competencias cognitivas

- **Pensamiento analítico:** Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemáticas.
- **Capacidad de memorizar:** capacidad para retener la mente sensaciones, ideas, conceptos, imágenes y recuperarlos cuando los necesitamos.

- **Razonamiento Numérico:** Es la capacidad para resolver operaciones numéricas o problemas que requieran del conocimiento de leyes matemáticas.

Competencias de eficacia y personal

- **Compromiso con la organización:** Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
- **Autocontrol:** Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.

	<p style="text-align: center;">PERFIL DE COMPETENCIAS</p> <p style="text-align: center;">AUXILIAR ADMINISTRATIVO</p>
---	--

1. Identificación del cargo:

CARGO: Auxiliar Administrativo

DEPARTAMENTO: Administración

2. Misión del Cargo: Garantizar el correcto funcionamiento operativo y logístico de la Empresa.

3. Responsabilidades del Cargo:

- Asegurar la efectividad del flujo de información desde y hacia la empresa.
- Garantizar el correcto direccionamiento de las solicitudes de información.

4. Competencias:

Competencias de Logro y Acción.

- **Motivación por el logro:** Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de la excelencia.

Competencias de ayuda y servicio

- **Orientación al servicio al cliente:** deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes pueden incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.

- **Expresión verbal:** Es la capacidad de sobresalir en ocupaciones que transmitan mensajes con el propósito de persuadir a otras personas, de cambiar u orientar sus conductas o de guiarlas para que alcancen o cumplan con un objetivo.

Competencias de influencia

- **Conocimiento Organizativo:** Capacidad de Comprender y utilizar la dinámica existentes dentro de las organizaciones
- **Construcción de relaciones:** Capacidad de Crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias gerenciales


- **Liderazgo:** Capacidad de desempeñar en rol de líder de un grupo o equipo.

Competencias cognitivas

- **Pensamiento analítico:** Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemáticas.

Competencias de eficacia y personal

- **Compromiso con la organización:** Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
- **Autocontrol:** Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.

	<p style="text-align: center;">PERFIL DE COMPETENCIAS</p> <p style="text-align: center;">AUXILIAR EN COMPRAS</p>
---	--

1. Identificación del cargo:

CARGO: Auxiliar en Compras

DEPARTAMENTO: Administración

2. Misión del Cargo: Controlar y adquirir las materias primas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa, garantizando un adecuado manejo de los recursos económicos.

3. Responsabilidades del Cargo:

- Garantizar el correcto desarrollo de los negocios ofrecidos por la Empresa.
- Elaborar y hacer seguimiento a los presupuestos de la Empresa.
- Garantizar la respuesta ágil a las solicitudes de la planta.
- Entregar informes mensuales relacionados con la gestión del área.
- Llevar registro de kárdex
- Organizar las bodegas de materiales en forma organizada y que garantice la protección e integridad de los materiales

4. Competencias:

Competencias de Logro y Acción.

- **Motivación por el logro:** Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de la excelencia.
- **Preocupación por el orden y la calidad:** Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.

Competencias de influencia

- **Impacto e influencia:** Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción.
- **Construcción de relaciones:** Capacidad de Crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias gerenciales

- **Trabajo en equipo y cooperación:** capacidad de trabajar, hacer que los demás trabajen, colaborando unos a otros.
- **Liderazgo del Cambio:** Es la capacidad de comunicar una atrayente visión de la estrategia de la empresa que lleva a quienes han invertido en ella, transmitiendo su autentica motivación y dedicación, a actuar como patrocinadores de la innovación y el espíritu emprendedor, y asignar de modo optimo los recursos de la empresa para introducir frecuentes cambios.


Competencias cognitivas

- **Pensamiento analítico:** Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemáticas.

- **Capacidad de memorizar:** capacidad para retener la mente sensaciones, ideas, conceptos, imágenes y recuperarlos cuando los necesitamos.
- **Razonamiento Numérico:** Es la capacidad para resolver operaciones numéricas o problemas que requieran del conocimiento de leyes matemáticas.

Competencias de eficacia y personal

- **Compromiso con la organización:** Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
- **Razonamiento estratégico:** Es la capacidad de comprender rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, así como los puntos fuertes y débiles de su propia organización, de forma que pueda determinar la respuesta estratégica óptima.
- **Autocontrol:** Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.

	<p style="text-align: center;">PERFIL DE COMPETENCIAS</p> <p style="text-align: center;">INGENIERO(A) DE CALIDAD</p>
---	--

1. Identificación del cargo:

CARGO: Ingeniero(a) de Calidad

DEPARTAMENTO: Administración

2. Misión del Cargo: Mejoramiento continuo de procesos para garantizar la calidad en los productos logrando la satisfacción del cliente.

3. Responsabilidades del Cargo:

- a. Administrar un sistema enfocado en la calidad y la satisfacción del cliente.
- b. Realizar control y especificaciones del producto.
- c. Realizar rondas de calidad donde se asegure llevar en marcha todos los registros.
- d. Realizar seguimiento de acciones preventivas y correctivas.

4. Competencias:

Competencias de Logro y Acción.

- **Motivación por el logro:** Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de la excelencia.
- **Preocupación por el orden y la calidad:** Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.

Competencias de ayuda y servicio

- **Orientación al servicio al cliente:** deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes pueden incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.
- **Expresión verbal:** Es la capacidad de sobresalir en ocupaciones que transmitan mensajes con el propósito de persuadir a otras personas, de cambiar u orientar sus conductas o de guiarlas para que alcancen o cumplan con un objetivo.

Competencias de influencia

- **Impacto e influencia:** Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción.

Competencias gerenciales


- **Trabajo en equipo y cooperación:** capacidad de trabajar, hacer que los demás trabajen, colaborando unos a otros.
- **Liderazgo:** Capacidad de desempeñar en rol de líder de un grupo o equipo.
- **Liderazgo del Cambio:** Es la capacidad de comunicar una atrayente visión de la estrategia de la empresa que lleva a quienes han invertido en ella, transmitiendo su autentica motivación y dedicación, a actuar como patrocinadores de la innovación y el espíritu emprendedor, y asignar de modo optimo los recursos de la empresa para introducir frecuentes cambios.

Competencias cognitivas

- **Pensamiento analítico:** Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemáticas.
- **Capacidad de memorizar:** capacidad para retener la mente sensaciones, ideas, conceptos, imágenes y recuperarlos cuando los necesitamos.
- **Razonamiento Numérico:** Es la capacidad para resolver operaciones numéricas o problemas que requieran del conocimiento de leyes matemáticas.

Competencias de eficacia y personal

- **Compromiso con la organización:** Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
- **Razonamiento estratégico:** Es la capacidad de comprender rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, así como los puntos fuertes y débiles de su propia organización, de forma que pueda determinar la respuesta estratégica optima.

	<p style="text-align: center;">PERFIL DE COMPETENCIAS</p> <p style="text-align: center;">JEFE DE RECURSOS HUMANOS</p>
---	---

1. Identificación del cargo:

CARGO: Jefe de Recursos Humanos

DEPARTAMENTO: Gerencia

2. Misión del Cargo: Liderar, coordinar y realizar actividades encaminadas a satisfacer las necesidades de personal y velar por mantener un clima laboral apropiado en la empresa.

3. Responsabilidades del Cargo:

- Velar por el bienestar de los empleados de la Compañía
- Garantizar la entrega a tiempo del personal requerido para la prestación de labores.
- Entregar informes mensuales relacionados con la gestión del área.

4. Competencias:

Competencias de Logro y Acción.

- **Motivación por el logro:** Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de la excelencia.
- **Preocupación por el orden y la calidad:** Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.

- **Búsqueda de información:** curiosidad y deseo para obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.

Competencias de ayuda y servicio

- **Sensibilidad Interpersonal:** Capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender, y responder a pensamientos sentimientos o intereses de los demás. Sin que estos los hayan expresado a los que expresen solo parcialmente.
- **Orientación al servicio al cliente:** deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes pueden incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.
- **Expresión verbal:** Es la capacidad de sobresalir en ocupaciones que transmitan mensajes con el propósito de persuadir a otras personas, de cambiar u orientar sus conductas o de guiarlas para que alcancen o cumplan con un objetivo.

Competencias de influencia

- **Impacto e influencia:** Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción.
- **Construcción de relaciones:** Capacidad de Crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias gerenciales

- **Dirección de personal:** Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.

- **Trabajo en equipo y cooperación:** capacidad de trabajar, hacer que los demás trabajen, colaborando unos a otros.
- **Liderazgo:** Capacidad de desempeñar en rol de líder de un grupo o equipo.
- **Liderazgo del Cambio:** Es la capacidad de comunicar una atrayente visión de la estrategia de la empresa que lleva a quienes han invertido en ella, transmitiendo su autentica motivación y dedicación, a actuar como patrocinadores de la innovación y el espíritu emprendedor, y asignar de modo optimo los recursos de la empresa para introducir frecuentes cambios.


Competencias cognitivas

- **Pensamiento analítico:** Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemáticas.
- **Capacidad de memorizar:** capacidad para retener la mente sensaciones, ideas, conceptos, imágenes y recuperarlos cuando los necesitamos.
- **Razonamiento Numérico:** Es la capacidad para resolver operaciones numéricas o problemas que requieran del conocimiento de leyes matemáticas.

Competencias de eficacia y personal

- **Autocontrol:** Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
- **Compromiso con la organización:** Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
- **Razonamiento estratégico:** Es la capacidad de comprender rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas

competidoras, así como los puntos fuertes y débiles de su propia organización, de forma que pueda determinar la respuesta estratégica optima.

	<p style="text-align: center;">PERFIL DE COMPETENCIAS</p> <p style="text-align: center;">COORDINADOR DE LAMINAS</p>
---	---

1. Identificación del cargo:

CARGO: Coordinador de Láminas

DEPARTAMENTO: Producción

2. Misión del Cargo: Garantizar el cumplimiento de metas de producción en términos de eficacia y eficiencia en Láminas.

3. Responsabilidades del Cargo:

- a. Realizar plan de producción de Láminas
- b. Fortalecer el orden y el aseo del área de trabajo
- c. Garantizar el cumplimiento de las especificaciones del producto.

4. Competencias:

Competencias de Logro y Acción.

- **Motivación por el logro:** Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de la excelencia.
- **Preocupación por el orden y la calidad:** Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.

Competencias de ayuda y servicio

- **Orientación al servicio al cliente:** deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes pueden incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.
- **Expresión verbal:** Es la capacidad de sobresalir en ocupaciones que transmitan mensajes con el propósito de persuadir a otras personas, de cambiar u orientar sus conductas o de guiarlas para que alcancen o cumplan con un objetivo.

Competencias de influencia

- **Impacto e influencia:** Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción.

Competencias gerenciales

- **Trabajo en equipo y cooperación:** capacidad de trabajar, hacer que los demás trabajen, colaborando unos a otros.
- **Liderazgo:** Capacidad de desempeñar en rol de líder de un grupo o equipo.
- **Liderazgo del Cambio:** Es la capacidad de comunicar una atrayente visión de la estrategia de la empresa que lleva a quienes han invertido en ella, transmitiendo su autentica motivación y dedicación, a actuar como patrocinadores de la innovación y el espíritu emprendedor, y asignar de modo optimo los recursos de la empresa para introducir frecuentes cambios.


Competencias cognitivas

- **Pensamiento analítico:** Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemáticas.

- **Capacidad de memorizar:** capacidad para retener la mente sensaciones, ideas, conceptos, imágenes y recuperarlos cuando los necesitamos.
- **Razonamiento Numérico:** Es la capacidad para resolver operaciones numéricas o problemas que requieran del conocimiento de leyes matemáticas.

Competencias de eficacia y personal

- **Compromiso con la organización:** Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
- **Razonamiento estratégico:** Es la capacidad de comprender rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, así como los puntos fuertes y débiles de su propia organización, de forma que pueda determinar la respuesta estratégica optima.
- **Autocontrol:** Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.

	<p style="text-align: center;">PERFIL DE COMPETENCIAS</p> <p style="text-align: center;">COORDINADOR DE BONDEO</p>
---	--

1. Identificación del cargo:

CARGO: Coordinador de Bondeo

DEPARTAMENTO: Gerencia

2. Misión del Cargo: Garantizar el cumplimiento de metas de producción en términos de eficacia y eficiencia en el proceso de Bondeo.

3. Responsabilidades del Cargo:

- a. Realizar plan de producción de Bondeo
- b. Fortalecer el orden y el aseo del área de trabajo
- c. Garantizar el cumplimiento de especificaciones del producto
- d. Realizar orden de producción para cada proceso
- e. Llevar el adecuado registro de ensayos.

4. Competencias:

Competencias de Logro y Acción.

- **Motivación por el logro:** Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de la excelencia.
- **Preocupación por el orden y la calidad:** Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.

Competencias de ayuda y servicio

- **Orientación al servicio al cliente:** deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes pueden incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.
- **Expresión verbal:** Es la capacidad de sobresalir en ocupaciones que transmitan mensajes con el propósito de persuadir a otras personas, de cambiar u orientar sus conductas o de guiarlas para que alcancen o cumplan con un objetivo.

Competencias de influencia

- **Impacto e influencia:** Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción.

Competencias gerenciales


- **Trabajo en equipo y cooperación:** capacidad de trabajar, hacer que los demás trabajen, colaborando unos a otros.
- **Liderazgo:** Capacidad de desempeñar en rol de líder de un grupo o equipo.
- **Liderazgo del Cambio:** Es la capacidad de comunicar una atrayente visión de la estrategia de la empresa que lleva a quienes han invertido en ella, transmitiendo su autentica motivación y dedicación, a actuar como patrocinadores de la innovación y el espíritu emprendedor, y asignar de modo optimo los recursos de la empresa para introducir frecuentes cambios.

Competencias cognitivas

- **Pensamiento analítico:** Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemáticas.
- **Capacidad de memorizar:** capacidad para retener la mente sensaciones, ideas, conceptos, imágenes y recuperarlos cuando los necesitamos.
- **Razonamiento Numérico:** Es la capacidad para resolver operaciones numéricas o problemas que requieran del conocimiento de leyes matemáticas.

Competencias de eficacia y personal

- **Compromiso con la organización:** Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
- **Razonamiento estratégico:** Es la capacidad de comprender rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, así como los puntos fuertes y débiles de su propia organización, de forma que pueda determinar la respuesta estratégica optima.
- **Autocontrol:** Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.

	<p style="text-align: center;">PERFIL DE COMPETENCIAS</p> <p style="text-align: center;">MAQUINISTA PLANTA QUIMICA</p>
---	--

1. Identificación del cargo:

CARGO: Maquinista de Planta Química

DEPARTAMENTO: Producción

2. Misión del Cargo: Optimizar los recursos en la preparación de emulsiones adecuadamente para que sean utilizadas en los diferentes procesos de producción de la empresa.

3. Responsabilidades del Cargo:

- a. Garantizar la calidad de los productos y el mejoramiento continuo de los procesos.
- b. Llevar los elementos y materiales con orden y limpieza en el sitio de entrega de pegantes.
- c. Detectar productos no conformes y hacer retroalimentación de clientes por quejas y reclamos.
- d. Llevar reportes diarios de producción.
- e. Realizar la mezcla de pegantes.

4. Competencias:

Competencias de Logro y Acción.

- **Motivación por el logro:** Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de la excelencia.

- **Preocupación por el orden y la calidad:** Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.

Competencias de ayuda y servicio

- **Orientación al servicio al cliente:** deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes pueden incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.

Competencias gerenciales

- **Trabajo en equipo y cooperación:** capacidad de trabajar, hacer que los demás trabajen, colaborando unos a otros.
- **Liderazgo:** Capacidad de desempeñar en rol de líder de un grupo o equipo.
- **Liderazgo del Cambio:** Es la capacidad de comunicar una atrayente visión de la estrategia de la empresa que lleva a quienes han invertido en ella, transmitiendo su autentica motivación y dedicación, a actuar como patrocinadores de la innovación y el espíritu emprendedor, y asignar de modo optimo los recursos de la empresa para introducir frecuentes cambios.


Competencias cognitivas

- **Pensamiento analítico:** Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemáticas.
- **Capacidad de memorizar:** capacidad para retener la mente sensaciones, ideas, conceptos, imágenes y recuperarlos cuando los necesitamos.

- **Razonamiento Numérico:** Es la capacidad para resolver operaciones numéricas o problemas que requieran del conocimiento de leyes matemáticas.

Competencias de eficacia y personal

- **Compromiso con la organización:** Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
- **Autocontrol:** Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.

	<p style="text-align: center;">PERFIL DE COMPETENCIAS</p> <p style="text-align: center;">MAQUINISTA DE LAMINAS</p>
---	--

1. Identificación del cargo:

CARGO: Maquinista de Laminas

DEPARTAMENTO: Producción

2. Misión del Cargo: Ejecutar y controlar las actividades que tienen relación con el proceso de laminas

3. Responsabilidades del Cargo:

- a. Planear procesos de producción de acuerdo a las órdenes de pedido.
- b. Realizar formulas para llevar a cabo la producción,
- c. Manejar maquinas de producción de laminas
- d. Verificar el perfecto estado de las materias primas
- e. Verificar la calidad del producto terminado.

4. Competencias:

Competencias de Logro y Acción.

- **Motivación por el logro:** Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de la excelencia.
- **Preocupación por el orden y la calidad:** Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.

Competencias de ayuda y servicio

- **Orientación al servicio al cliente:** deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes pueden incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.

Competencias gerenciales


- **Trabajo en equipo y cooperación:** capacidad de trabajar, hacer que los demás trabajen, colaborando unos a otros.

Competencias cognitivas

- **Capacidad de memorizar:** capacidad para retener la mente sensaciones, ideas, conceptos, imágenes y recuperarlos cuando los necesitamos.
- **Razonamiento Numérico:** Es la capacidad para resolver operaciones numéricas o problemas que requieran del conocimiento de leyes matemáticas.

Competencias de eficacia y personal

- **Compromiso con la organización:** Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
- **Autocontrol:** Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.

	<p style="text-align: center;">PERFIL DE COMPETENCIAS</p> <p style="text-align: center;">MAQUINISTA DE BONDEO</p>
---	---

1. Identificación del cargo:

CARGO: Maquinista de Bondeo

DEPARTAMENTO: Producción

2. Misión del Cargo: Ejecutar y controlar las actividades que tienen relación con el proceso de Bondeo

3. Responsabilidades del Cargo:

- a. Planear procesos de producción de acuerdo a las ordenes de producción
- b. Verificar la existencia del proceso de acuerdo a las tarjetas de producción.
- c. Manejar maquinas de Bondeo
- d. Verificar el perfecto estado de las materias primas
- e. Verificar la calidad del producto terminado.
- f. Realizar ensayos de pegas con diferentes emulsiones.

4, Competencias:

Competencias de Logro y Acción.

- **Motivación por el logro:** Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de la excelencia.

- **Preocupación por el orden y la calidad:** Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.

Competencias de ayuda y servicio

- **Orientación al servicio al cliente:** deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes pueden incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.

Competencias gerenciales


- **Trabajo en equipo y cooperación:** capacidad de trabajar, hacer que los demás trabajen, colaborando unos a otros.

Competencias cognitivas

- **Capacidad de memorizar:** capacidad para retener la mente sensaciones, ideas, conceptos, imágenes y recuperarlos cuando los necesitamos.
- **Razonamiento Numérico:** Es la capacidad para resolver operaciones numéricas o problemas que requieran del conocimiento de leyes matemáticas.

Competencias de eficacia y personal

- **Compromiso con la organización:** Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
- **Autocontrol:** Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.

	<p style="text-align: center;">PERFIL DE COMPETENCIAS</p> <p style="text-align: center;">DESPACHADOR</p>
---	--

1. Identificación del cargo:

CARGO: Despachador

DEPARTAMENTO: Producción

2. Misión del Cargo: Realizar de forma correcta las actividades de despacho de manera que el proceso sea llevado a cabo con el objetivo de satisfacer a nuestros clientes.

3. Responsabilidades del Cargo:

- a. Tener la información detallada de los productos a despachar
- b. Verificar la calidad de todos los productos que salen de la empresa
- c. Informar a los superiores productos no conformes.
- d. Realizar remisiones para el correcto despacho del producto
- e. Etiquetar y marcar los empaques.
- f. Entregar los productos a la empresa transportadora

4. Competencias:

Competencias de Logro y Acción.

- **Motivación por el logro:** Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de la excelencia.
- **Preocupación por el orden y la calidad:** Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.

Competencias de ayuda y servicio


- **Orientación al servicio al cliente:** deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes pueden incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.

Competencias gerenciales

- **Trabajo en equipo y cooperación:** capacidad de trabajar, hacer que los demás trabajen, colaborando unos a otros.

Competencias de eficacia y personal

- **Compromiso con la organización:** Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
- **Autocontrol:** Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.

	<p style="text-align: center;">PERFIL DE COMPETENCIAS</p> <p style="text-align: center;">OPERARIO</p>
---	---

1. Identificación del cargo:

CARGO: Gerente

DEPARTAMENTO: Gerencia

2. Misión del Cargo: Mantener en adecuadas condiciones las instalaciones e implementos de trabajo.

3. Responsabilidades del Cargo:

- a. Tener destreza para el manejo hábil de cualquier maquina de la empresa
- b. Cumplir con las normas y los procesos
- c. Realizar el aseo de los respectivos equipos de producción.
- d. Elaborar productos solicitados por los clientes rigiéndose a las normas de calidad.

4. Competencias:

Competencias de Logro y Acción.

- **Motivación por el logro:** Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de la excelencia.
- **Preocupación por el orden y la calidad:** Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.

Competencias de ayuda y servicio

- **Orientación al servicio al cliente:** deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes pueden incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.

Competencias gerenciales

- **Trabajo en equipo y cooperación:** capacidad de trabajar, hacer que los demás trabajen, colaborando unos a otros.

Competencias de eficacia y personal

- **Autocontrol:** Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
- **Compromiso con la organización:** Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

ANEXO No.3

MAPA DE

COMPETENCIAS

DE LA EMPRESA

GUSTAVO CALLE

HENAO Y CIA LTDA.

MAPA DE COMPETENCIAS

Competencias de Logro y Accion	Gerente	Jefe de Ventas	Vendedor	Jefe de Operaciones	Secretaria Administrativa y Contable	Auxiliar de Administración	Auxiliar de Compras	Ingeniera de Calidad	Jefe de Recursos Humanos	Coordinador de Laminas	Coordinador de Bondeo	Maquinista Planta Química	Maquinista de Láminas	Maquinista de Bondeo	Despachador	Operario
Motivación por el logro: preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de la excelencia.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Preocupación por el orden y la calidad: Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Búsqueda de información: curiosidad y deseo para obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.	X	X	X						X							

Competencias de influencia	Gerente	Jefe de Ventas	Vendedor	Jefe de Operaciones	Secretaría Administrativa y Contable	Auxiliar de Administración	Auxiliar de Compras	Ingeniera de Calidad	Jefe de Recursos Humanos	Coordinador de Láminas	Coordinador de Bodeo	Maquinista Planta Química	Maquinista de Láminas	Maquinista de Bodeo	Despachador	Operario
Impacto e influencia: Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción.	X	X	X	X			X	X	X	X	X					
Conocimiento Organizativo: Capacidad de Comprender y utilizar la dinámica existentes dentro de las organizaciones.					X	X										
Construcción de relaciones: Capacidad de Crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.	X	X	X	X		X	X		X							

Competencias gerenciales	Gerente	Jefe de Ventas	Vendedor	Jefe de Operaciones	Secretaria Administrativa y Contable	Auxiliar de Administración	Auxiliar de Compras	Ingeniera de Calidad	Jefe de Recursos Humanos	Coordinador de Laminas	Coordinador de Bondeo	Maquinista Planta Química	Maquinista de Láminas	Maquinista de Bondeo	Despachador	Operario
Dirección de personas: Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.	X	X		X					X							
Trabajo en equipo y cooperación: capacidad de trabajar, hacer que los demás trabajen, colaborando unos a otros.	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Liderazgo: Capacidad de desempeñar en rol de líder de un grupo o equipo.	X	X		X		X		X	X	X	X	X	X			
Liderazgo del Cambio: Es la capacidad de comunicar una atrayente visión de la estrategia de la empresa que lleva a quienes han invertido en ella, transmitiendo su autentica motivación y dedicación, a actuar como patrocinadores de la innovación y el espíritu emprendedor, y asignar de modo optimó los recursos de la empresa para introducir frecuentes cambios.	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X				

[illegible]

Competencias de eficacia y personal	Gerente	Jefe de Ventas	Vendedor	Jefe de Operaciones	Secretaria Administrativa y Contable	Auxiliar de Administración	Auxiliar de Compras	Ingeniera de Calidad	Jefe de Recursos Humanos	Coordinador de Láminas	Coordinador de Bondeo	Maquinista Planta Química	Maquinista de Láminas	Maquinista de Bondeo	Despachador	Operario
Autocontrol: Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Compromiso con la organización: Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Razonamiento estratégico: Es la capacidad de comprender rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, así como los puntos fuertes y débiles de su propia organización, de forma que pueda determinar la respuesta estratégica óptima.	X	X	X	X			X	X	X	X	X					

ANEXO No.4

FORMATO DE

EVALUACION DE

COMPETENCIAS

DE LA EMPRESA

GUSTAVO CALLE

HENAO Y CIA

LTDA.



FORMATO DE EVALUACION DE COMPETENCIAS

Cargo:						Jefe Inmediato:					
Departamento:						Fecha de Elaboración:					
Competencias de Logro y Acción	(1) Insatisfecho	(2) Poco Satisfecho	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio	(5) Excelente	Competencias de influencia	(1) Insatisfecho	(2) Poco Satisfecho	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio	(5) Excelente
	Calificación						Calificación				
Motivación por el logro: preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de la excelencia.						Impacto e influencia: Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción.					
Preocupación por el orden y la calidad: Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.						Conocimiento Organizativo: Capacidad de Comprender y utilizar la dinámica existentes dentro de las organizaciones.					
Búsqueda de información: curiosidad y deseo para obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.						Construcción de relaciones: Capacidad de Crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.					
Competencias de ayuda y servicio	(1) Insatisfecho	(2) Poco Satisfecho	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio	(5) Excelente	Competencias gerenciales	(1) Insatisfecho	(2) Poco Satisfecho	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio	(5) Excelente
	Calificación						Calificación				
Sensibilidad Interpersonal: Capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender, y responder a pensamientos sentimientos o intereses de los demás. Sin que estos los hayan expresado a los que expresen solo parcialmente.						Dirección de personas: Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.					
Orientación al servicio al cliente: deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes pueden incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.						Trabajo en equipo y cooperación: capacidad de trabajar, hacer que los demás trabajen, colaborando unos a otros.					
Expresión verbal: Es la capacidad de sobresalir en ocupaciones que transmitan mensajes con el propósito de persuadir a otras personas, de cambiar u orientar sus conductas o de guiarlas para que alcancen o cumplan con un objetivo.						Liderazgo: Capacidad de desempeñar en rol de líder de un grupo o equipo.					
Confidencialidad: Capacidad para mantener información, datos y documentos confidenciales que requieren ser tratados con reserva y discreción, garantizando que estos se mantengan en privado.						Liderazgo del Cambio: Es la capacidad de comunicar una atrayente visión de la estrategia de la empresa que lleva a quienes han invertido en ella, transmitiendo su autentica motivación y dedicación, a actuar como patrocinadores de la innovación y el espíritu emprendedor, y asignar de modo optimo los recursos de la empresa para introducir frecuentes cambios.					
Competencias cognitivas	(1) Insatisfecho	(2) Poco Satisfecho	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio	(5) Excelente	Competencias de eficacia y personal	(1) Insatisfecho	(2) Poco Satisfecho	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio	(5) Excelente
	Calificación						Calificación				
Pensamiento analítico: Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemáticas.						Autocontrol: Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.					
Capacidad de memorizar: capacidad para retener la mente sensaciones, ideas, conceptos, imágenes y recuperarlos cuando los necesitamos.						Compromiso con la organización: Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.					
Razonamiento Numérico: Es la capacidad para resolver operaciones numéricas o problemas que requieran del conocimiento de leyes matemáticas.						Razonamiento estratégico: Es la capacidad de comprender rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades del mercado, la amenazas de las empresas competidoras, así como los puntos fuertes y débiles de su propia organización, de forma que pueda determinar la respuesta estratégica optima.					